

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И. В. Панасенко

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Разработка системы кадрового планирования на примере Министерства экономики

Республики Хакасия

тема

Руководитель

подпись, дата

должность, ученая степень

И.В. Панасенко

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

Д.А. Терещенков

инициалы, фамилия

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме _____

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

подпись, дата

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

подпись, дата

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

подпись, дата

инициалы, фамилия

Нормконтролер

подпись, дата

инициалы, фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Теоретическая часть. Основы системы кадрового планирования.....	7
1.1. Сущность основы и цели кадрового планирования.....	7
1.2. Основы кадрового планирования в органах государственной власти...	12
1.3. Подходы к процессу кадрового планирования в органах государственной власти.....	16
2. Аналитическая часть. Анализ системы кадрового планирования в Министерстве экономики Республики Хакасия	23
2.1. Организационно–правовая форма и структура Министерства экономики Республики Хакасия.....	23
2.2. Анализ кадрового состава.....	29
2.3. Анализ существующей системы кадрового планирования.....	41
2.4. Заключение состояния кадровой системы	49
3. Проектная часть. Предложения по совершенствованию системы кадрового планирования в Министерстве экономики Республики Хакасия.....	52
3.1. Кадровые мероприятия направленные на повышение эффективности системы кадрового планирования.....	52
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	59
Заключение.....	66
Библиографический список.....	69

ВВЕДЕНИЕ

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использования кадрового потенциала.

Кадровое планирование государственного управления является одной из ключевых проблем государства. Существует прямая зависимость результативности и эффективности управления в государстве от его кадрового потенциала. Это, в свою очередь, влияет на жизнедеятельность страны, благосостояние ее граждан, международный авторитет государства.

Определяющим фактором перспективного развития кадрового обеспечения является эффективная кадровая политика в широком смысле, которая включает воспроизводства кадрового потенциала государственного управления, его занятость, правовое регулирование трудовых отношений, организационных механизмов и процедур отбора.

Необходимость выработки новой кадровой политики следует из содержания задач, стоящих сегодня перед государством и государственными учреждениями и организациями. Необходимо выработать новые идеи, принципы и технологии решения кадровых вопросов, которые отражали современный уровень управленческой науки, практики и требования демократического общества и на государственном уровне, и на уровне отдельной организации, учреждения.

Объектом исследования является система кадрового планирования в Министерстве экономики Республики Хакасия.

Предметом исследования является влияние кадрового планирования на реализацию своих функций органами власти.

Целью исследования является анализ системы кадрового планирования в Министерстве экономики Республики Хакасия и выработка рекомендаций по его совершенствованию.

Задачи исследования:

— Раскрыть сущность кадрового планирования в Министерстве экономики Республики Хакасия, изучить подходы к процессу кадрового планирования.

— Дать характеристику деятельности и системы управления в Министерстве экономики Республики Хакасия.

— Проанализировать систему кадрового планирования на примере Министерства экономики Республики Хакасия.

— Дать оценку существующей системы управления кадрами и системы кадрового планирования, выявить существующие недостатки в организации кадрового планирования.

— Разработка предложений по совершенствованию кадрового планирования в Министерстве экономики Республики Хакасия.

Методы исследования:

В бакалаврской работе базовым является системный подход к оценке функционирования рассматриваемой системы, основным методом при анализе кадрового планирования в системе государственного управления является статистический, а также использованы методы научного познания: аналитический, сравнительного анализа и другие.

Теоретическое значение работы подтверждается ее результатами, полученными в ходе исследования влияния существующих недостатков в кадровом планировании на эффективность государственных услуг и работу органов власти в целом.

В бакалаврской работе рассмотрены структура и организация управления кадрами Министерства экономики Республики Хакасия, однако наибольшее внимание уделено основным недостатком существующей системы кадрового планирования государственной службы, которые требуют дальнейшего анализа и изучения с целью совершенствования управления человеческими ресурсами на государственной службе.

Практическое значение работы состоит в том, что полученные в работе

отдельные результаты, могут быть применены при планировании мероприятий по кадровому планированию в Министерстве экономики Республики Хакасия и ряде других министерств.

Актуальность темы обусловлена прежде всего тем, что цель государственной кадровой политики органов государственной власти – обеспечить эффективное функционирование аппарата государственного управления, формирования, подготовка, расстановка и рациональное использование высококвалифицированных национальных кадров в государственном секторе различных отраслей хозяйства и на разных направлениях деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, создания национальной управленческой элиты.

Кадровое обеспечение государственного управления является одной из ключевых проблем государства. Существует прямая зависимость результативности и эффективности управления в государстве от его кадрового потенциала.

Необходимость выработки новой кадровой политики следует из содержания задач, стоящих перед государством и государственными органами. Нужно выработать новые идеи, принципы и технологии решения кадровых вопросов, которые бы отражали современный уровень управленческой науки и практики и на государственном уровне, и на уровне отдельной организации, учреждения.

Процессы национального государства и социальной модернизации выдвигают на первый план проблему кадрового обеспечения реформ, осуществления государственной кадровой политики.

На современном этапе важно, чтобы каждый государственный служащий, каждое должностное лицо владели знаниями и умениями, необходимыми для работы в сложных социальных, экономических и политических условиях.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Сущность, основы и цели кадрового планирования

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями. Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных — новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее работников. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования деятельности организации. Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний

персонал без нанесения социального ущерба?

— Как лучше использовать каждого работника в соответствии с его способностями?

— Каким образом обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

— Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Отличительной особенностью современной рыночной экономики, является её сильная зависимость от качества персонала и степени его вовлеченности в цели и задачи организации. Поэтому управление персоналом сейчас становится всё более важным фактором повышения эффективности и долгосрочного развития организации. Но проведение эффективного кадрового планирования невозможно без кадровой политики.

Кадровое планирование может осуществляться как в интересах организации, так и в интересах ее работников [6]. Оно необходимо для создания всех условий повышения мотивации и более высокой производительности труда. Необходимо помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования деятельности организации [7].

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Формирование целей в кадровой области происходит перманентно путем переговоров по широкому кругу вопросов, в которых участвуют все заинтересованные стороны с различными потенциалами власти. Плановым процесс целеполагания становится только тогда, когда он проводится с систематической последовательностью. Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия. На ступени стратегического планирования речь идет о генеральных

целях, которые затем конкретизируются в тактическом и оперативном планировании.

Плановым процесс целеполагания становится только тогда, когда он проводится с систематической последовательностью. Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия. На ступени стратегического планирования речь идет о генеральных целях, которые затем конкретизируются в тактическом и оперативном планировании.

Цели кадрового планирования необходимо формулировать систематически. Сюда относятся как цели организации, так и цели ее персонала. При планировании целей нужно учитывать правовые нормы и исходные принципы всей политики организации. Цели и задачи кадрового планирования схематически представлены на рисунке 1.1.

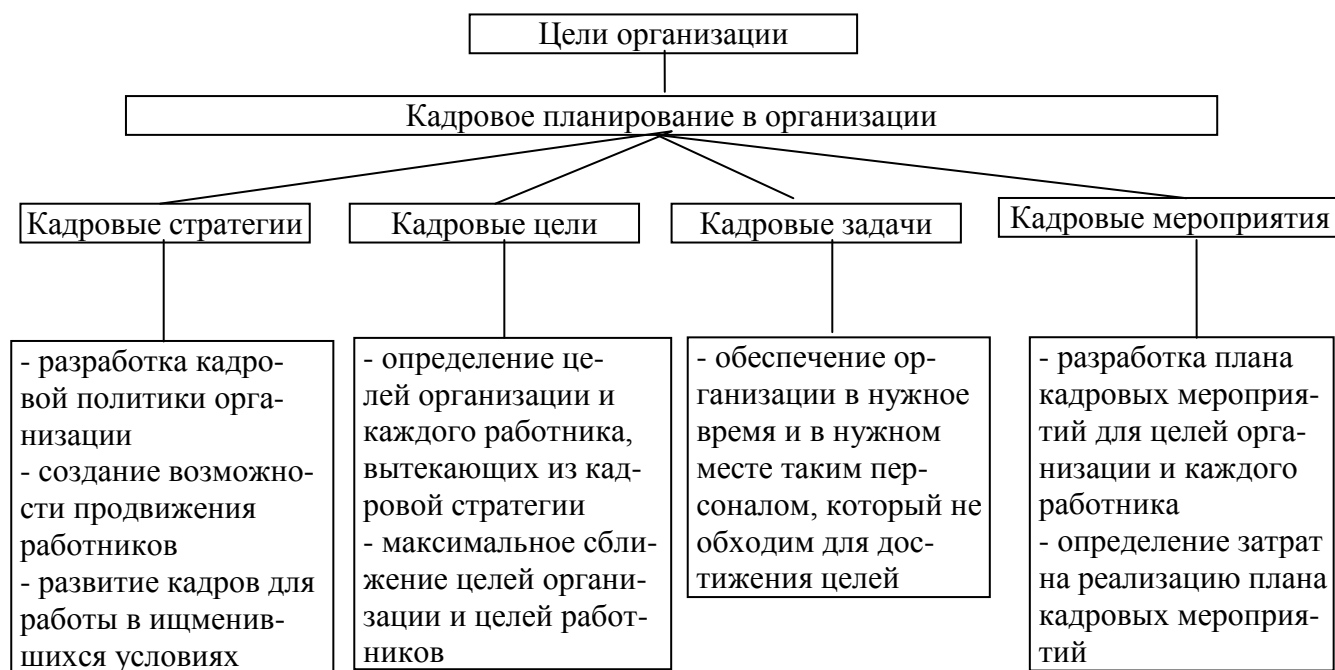


Рисунок 1 - Цели и задачи кадрового планирования организации

Формирование системы кадровой политики организации необходимо проводить в следующей последовательности:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резервов штата;
- создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;
- формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятия решений в области кадровой политики происходит во всех функциональных подсистемах: управление научно — технической деятельностью, управления производством, управления экономической и внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны решения в области кадровой политики влияют на решения в этих функциональных подсистемах. Поскольку задачей кадровой политики является обеспечения функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочих мест, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья работников, высвобождения персонала, определения стиля руководства влияют на принятие решений в

области хозяйственной политики организации.

Необходимо учитывать, что свои собственные цели есть и у каждого работника в организации. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадровой политики. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это значит, что при возникновении конфликтных ситуаций нужно искать справедливый компромисс, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство.

Одна из основных задач кадровой политики является обеспечение своевременного обновления и сохранности количественного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, состоянием рынка труда, требованиями действующего законодательства [7]. Для этого в данной работе мы рассмотрим проблемы, связанные с формированием системы кадрового планирования в организации и способы его усовершенствования.

Одними из важнейших задач кадрового планирования в любой организации являются: определение потребности в персонале, снижении текучести кадров, прогнозирование и возможность предвидения в будущем ситуации на рынке труда, а также реагирование на возникающие изменения. Внедрение кадровой политики в организации зачастую сталкивается с рядом проблем, которые чаще всего проявляются из-за непонимания руководством потребностей своих работников, а также из-за некачественного управления кадровым потенциалом. Проблемы кадровой политики в организации можно разделить на следующие группы:

- проблемы планирования персонала (это целенаправленное формирование и подготовка специалистов, непрерывное повышение их квалификации, общее образование и постоянное воспитание новых кадров);
- рациональное использование кадров (необходимость четкого

понимания потребности организации в работниках);

- проблемы мотивации (материальное и моральное стимулирование деятельности работников);

- проблемы контроля кадров (контроль за деятельностью кадров, формирование и развитие комплексной системы управления кадровыми ресурсами).

1.2 Основы кадрового планирования в органах государственной власти

Кадровое планирование имеет целью укомплектования организационных структур специалистами, знания и практические навыки которых соответствуют квалификационным характеристикам соответствующих должностей. Именно от результатов планирования человеческих ресурсов зависит эффективность ее работы. Кадровое планирование осуществляется как в интересах проведения эффективного государственного управления, так и в интересах самих работников. Важно спланировать размещение персонала таким образом, чтобы учесть потребности во времени, в нужном месте, в нужном количестве, необходимой квалификации для решения поставленных задач. Кадровое планирование должно создавать условия для более продуктивной работы и удовлетворения работой. Сегодня планирование является важным элементом кадровой политики, помогает при определении ее задач, стратегий и целей, ориентированных на будущее, способствует их выполнению через соответствующие мероприятия.

Кадровое планирование — это составная часть планирования в организационной структуре. На первом этапе устанавливаются главные задачи, которые исходят из целей организационной структуры. Они заключаются в том, чтобы обеспечить необходимое количество и качество персонала на каждом месте и в нужное время. На втором этапе кадрового планирования разрабатывается кадровая стратегия организационной структуры, в связи с

общими условиями ее развития и обновления. Цель ее – создать предпосылки должностного и профессионального движения работников, установить необходимые условия труда и обеспечить реализацию индивидуальных возможностей каждого работника. На третьем этапе определяются конкретные цели каждого сотрудника и уточняются принципы руководства внутри организационной структуры. На четвертом этапе планируются мероприятия, которые способны реализовать конкретные цели каждого сотрудника.

Результаты кадрового планирования зависят от внутренних и внешних факторов. К внутреннему фактору относятся: анализ содержания труда, анализ относительной ценности труда, классификация должностей, анализ результатов работы, анализ производительности труда, анализ оплаты труда. К внешним факторам относятся: возрастная структура персонала, проекция освобождения и ротации кадров, программные цели и бюджет организационной структуры, изменения в нормативных актах, ситуация на рынке труда, политическая среда. Последний фактор в современных условиях приобретает особую значимость, поскольку деятельность персонала исполнительных структур неотделима от политического давления, которое оказывает на него назначенное руководство, лоббизм заинтересованных групп и другие факторы [8].

Кадровое планирование должно решать следующие задачи:

- определение потребности государственных учреждений в кадрах;
- источники кадрового пополнения, привлечение необходимых работников с необходимыми квалификациями;
- кадровая адаптация;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональное продвижение персонала.

Кадровая служба организации должна знать потенциальные источники человеческих ресурсов, чтобы в случае образования свободных или новых вакансий суметь быстро заполнить их квалифицированными кадрами. Главной задачей организационной структуры является точное определение потребности в штатных работниках, как в количественном, так и в качественном плане.

Проблема определения количественного состава необходимых работников возникает при образовании новой управленческой структуры или реорганизации существующей, когда речь идет об увеличении или уменьшении объема ее задач.

Проблемы формирования и реализации кадровой политики в целом и государственной кадровой политики в частности анализируются в трудах известных ученых. Однако, единого определения государственной кадровой политики в литературе и законодательстве не существует. Это, во-первых, связано с многозначностью этих понятий, и с тем, что на разных этапах исторического развития происходили изменения в субъектах кадровой политики.

Субъектом государственной кадровой политики является само государство, которое, получив от народа полномочия в кадровой политике, ее разрабатывает и реализует.

Объектом государственной кадровой политики является система государственно-служебных отношений, в которой задействованы кадры. Поэтому объектом своего влияния государство считает весь кадровый потенциал общества, все человеческие ресурсы. Вместе с тем объектом непосредственно государственного управления являются кадры государственной службы, составляют основу аппаратов органов государственной власти.

По В. Я. Малиновскому, кадровая политика – это определение стратегии и тактики, политического курса работы с кадрами, который определяет задачи, связанные с отношением организации к внешним факторам (рынка труда, демографической структуры населения, политического давления, изменений в организации учреждения), а также задачи, связанные с отношением к персоналу своей организации (система вознаграждений, решение социальных вопросов, совершенствование системы профессионального обучения) [8].

Цель государственной кадровой политики органов государственной власти – обеспечить эффективное функционирование аппарата

государственного управления, формирования, подготовка, расстановка и рациональное использование высококвалифицированных национальных кадров государственном секторе различных отраслей хозяйства и на разных направлениях деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, создание национальной управленческой элиты.

Основными задачами государственной кадровой политики являются:

- проведение единой кадровой политики во всех сферах общественно-политической жизни;
- научное обоснования потребности государственных органов в кадрах;
- разработка оптимальной системы формирования кадрового резерва;
- разработка эффективной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих;
- разработка нормативных актов реализации государственной кадровой политики.

Кадровая политика должна решать кадровые проблемы в комплексе, всесторонне, включая социальные, управленческие, правовые, социально-психологические, моральные и другие аспекты. Главным ее содержанием должны стать адекватные меры по развитию кадрового потенциала, овладение современными формами и методами подбора, использования и оценки кадров, меры по мотивации труда, формирование резерва и организации профессионального обучения кадров и т.д. [12].

Государственная кадровая политика должна строиться, на основе постоянного анализа работы с кадрами и реальных перспектив развития этого процесса, опираться на необходимое организационное и финансовое обеспечение.

Кадровая работа организуется и проводится в соответствии с кадровой политикой. Она включает весь арсенал мер, форм, методов, связанных с обеспечением органа исполнительной власти квалифицированными работниками. Эффективная кадровая политика должна определяться с учетом

общественно-политической и социально-экономической ситуации в стране [13].

1.3 Подходы к процессу кадрового планирования в государственных органах власти

В административных учреждениях целесообразно использовать внутреннюю ротацию кадров. Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

- способности, уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.д.;
- мотивации, круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.д.;
- свойства, личные качества, влияют на выполнение определенной профессиональной роли.

На практике эту проблему решают двумя путями или дают четкое определение требований, которым должен соответствовать будущий работник, подбирая на конкретное место специалиста узкой специализации (такая система, например, используется в США). Или, наоборот, предпочитают универсальным Критериям отбора (такая система применяется в Соединенном королевстве, Республики Франция при подборе на высокие управленческие должности) [8].

В ходе взаимодействия работников и организационной структуры происходит их взаимная адаптация, основу которой составляет постепенное вхождение работника в сферу новых профессиональных и социально-экономических условий труда. Из всей совокупности можно выделить два направления адаптации: первичный и вторичный. Первичный – это адаптация молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений). Вторичный – это адаптация работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (например, при переходе в ранг руководителя). В условиях

функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, необходимо тщательное изучение опыта структур государственного управления развитых стран уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников, в том числе магистров государственного управления.

Важным направлением в процессе адаптации является продвижение по службе, иначе говоря, служебная карьера. Понятие «карьера» означает успешное продвижение в служебной и иной деятельности. Карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека [13]. Стратегия кадрового обеспечения государственной службы на современном этапе развития общества базируется на стратегии карьерного роста государственного служащего. Именно целенаправленное планирование служебной карьеры может стать стимулирующим фактором профессионально-должностного развития кадров [9].

Основными участниками карьерного процесса в системе государственной службы являются служащие и их руководители. В процессе их взаимодействия формируются отношения (в вертикальном и горизонтальном направлениях), в основе которых – способ стимулирования эффективного выполнения служебных обязанностей [11]. Специалисты кадровых служб должны стимулировать работников разрабатывать вместе с их линейными руководителями индивидуальные планы карьеры. Кадровая служба играет роль профессионального консультанта и одновременно выполняет функцию общего управления процессом развития карьеры в учреждении.

Планирование карьеры – это определение цели развития карьеры и путей, ведущих к ее достижению. Планирование карьеры предполагает:

- обеспечение взаимосвязи между организационной структурой и целью деятельности работника;
- обеспечение открытости процесса планирования карьеры;
- формирование доступных наглядных критериев служебного роста;

- изучение потенциала карьеры каждого работника;
- определение путей служебного роста.

Варианты профессионального развития и должностного перемещения государственного служащего должны быть представлены в плане карьеры, который может быть кратким, средним или долгосрочным [11].

В основу планирования карьеры могут быть положены следующие методики:

- методика уточнения ценностей, позволяет определить важнейшие жизненные и трудовые интересы. Такие факторы, как престижность, стимулирование деятельности, власть, наличие стрессовых ситуаций
- рассматриваются и классифицируются с точки зрения их значимости для человека;
- методика выявления уровня удовольствия, работой рассчитана на подачу служащим информации о нескольких видах деятельности, которые приносят ему удовольствие. Работник также отвечает на вопросы, цель которых выяснить, почему тот или иной вид деятельности приносит ему удовольствие. Конечный пункт – определение вида деятельности, которому отдается предпочтение конкретным служащим;
- персональное развитие и значимость работы – это серия методик, которые человек может использовать для оценки важности отдельных элементов работы.

При этом учитываются такие факторы, как профессиональный рост, возникновение новых проблем, новые возможности, ощущение причастности к важному делу [13]. Средствами плана развития карьеры являются:

- успешное выполнение должностных обязанностей;
- профессиональное и индивидуальное развитие;
- эффективное партнерство с руководителем;
- заметный вклад в деятельность организационной структуры;
- партнерство с кадровой службой.

Важнейшей составной частью управления развитием карьеры является

оценка достигнутого прогресса. В этом процессе участвуют три стороны – служащий, руководитель, кадровая служба. Оценка проводится периодически, чаще всего вместе с аттестацией. Результатом должен стать скорректированный план развития карьеры государственного служащего [5].

Управление планированием и развитием карьеры в организационной структуре является сложным процессом, который требует значительных ресурсов и не гарантирует реализацию профессиональных амбиций всем сотрудникам. Однако его отсутствие вызывает недовольства работников, повышенную текучесть кадров, ограничивает возможность эффективно заполнять вакантные должности.

Однако сегодня в органах государственного управления отсутствуют отделы, которые занимались планированием карьеры служащего, разработкой системы повышения квалификации государственных служащих, проведением анализа работы отделов и служащих данной организационной структуры.

Таким образом, можно предложить следующие направления совершенствования системы управления персоналом в сфере государственной службы:

- реорганизация кадровых служб (необходимо создать такие кадровые службы, которые, кроме известных классических задач администрирования кадров, выполняли бы также стратегические функции по руководству организационной структуры, основанные на результативном кадровом планировании, а также создать специальные отделы, которые занимались планированием карьеры государственных служащих, анализом работы персонала учреждения)

- создание структурной базы данных о вакансиях, лиц, выполнивших программы повышения квалификации, предложения руководителей по продвижению по службе определенных работников, информацию о работниках пред пенсионного возраста и тому подобное. Использование приведенных данных облегчит задачу анализа внутренних человеческих ресурсов, что поможет эффективно управлять персоналом организационной структуры;

— разработка нового мотивационного механизма. Это означает поставить государственного служащего перед необходимостью постоянного обновления своих профессиональных знаний, умений и навыков;

— установление четкого и прозрачного механизма связи между выводами аттестационной комиссии (уровнем квалификации, компетенции, деловыми качествами, образованием) и служебным продвижением, развитием карьеры государственного служащего.

Эти и другие меры должны служить достижению основной цели – созданию в стране действительно стабильной, политически независимой, профессиональной государственной службы, способной эффективно и результативно формулировать политику в отношении общественного развития и предоставляет гарантированные государством услуги населению.

Кадровое обеспечение государственного управления является одной из ключевых проблем государства. Существует прямая зависимость результативности и эффективности управления в государстве от его кадрового потенциала. Это, в свою очередь, влияет на жизнедеятельность и благосостояние граждан страны.

Определяющим фактором перспективного развития кадрового обеспечения является эффективная кадровая политика в широком смысле, которая включает воспроизводства кадрового потенциала государственного управления, его занятость, правовое регулирование трудовых отношений, организационных механизмов и процедур отбора.

Необходимость выработки новой кадровой политики следует из содержания задач, стоящих сегодня перед государством и государственными учреждениями и организациями. Нужно выработать новые идеи, принципы и технологии решения кадровых вопросов, которые отражали современный уровень управленческой науки, практики и требования демократического общества и на государственном уровне, и на уровне отдельной организации, учреждения [5].

Процессы национального государства и социальной модернизации

выдвигают на первый план проблему кадрового обеспечения реформ, осуществления государственной кадровой политики.

Механизмом реализации кадровой политики является система планов, норм и нормативов, организационных, административных и социальных мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворения потребностей организации в персонале.

Основная идея современной государственной кадровой политики состоит в изменении характера взаимодействия государства и человека как социальных партнеров в обеспечении профессиональной и интеллектуальной самореализации личности и во взаимной ответственности.

На современном этапе важно, чтобы каждый государственный служащий, каждое должностное лицо владели знаниями и умениями, необходимыми для работы в сложных социальных, экономических и политических условиях.

В процессе формирования персонала государственных учреждений принципиальное значение имеет вопрос подбора кадров государственных служащих.

Основной предпосылкой для привлечения на существующие должности государственных служащих компетентных, высококвалифицированных работников является формирование действенного кадрового резерва и работа с ним.

Применение конкурсного отбора как одного из способов рационального отбора кадров имеет как преимущества, так и недостатки. Во-первых, конкурс является демократическим средством отбора, поскольку в процессе его проведения реализуется конституционное право доступа каждого гражданина к государственной службе. Во-вторых, конкурс является эффективным способом отбора, поскольку ставит успешный результат в зависимость от получения высших оценок, учитывая уровень подготовки, возможности и способности каждого из конкурсантов.

Негативная часть проведения конкурса заключается в том, что по многим позициям он не соответствует тем элементарным, общепризнанным

требованиям указанных теоретических основ набора персонала. Так, члены конкурсной комиссии в основном не являются ни психологами, ни специалистами из набора, а перечень методов отбора претендентов чаще всего малопрофессионален. Конкурс дает возможность определить только профессиональный уровень претендентов, но не их моральные качества, свойства характера.

Набор кандидатов, отбор, развитие и сохранение высококвалифицированного и мотивированного состава кадров государственной службы является неременным условием для эффективного предоставления государственных услуг. Государственная служба должна представлять собой образец поведения, который не только заставит общественность уважать деятельность правительства, но и будет привлекать людей на работу в государственную службу [4].

В первой главе дано понятие органов государственной власти и кадрового планирования в этих органах, определены подходы к процессу кадрового планирования, а также цели, задачи и принципы государственной кадровой политики. Определены направления совершенствования системы кадрового планирования персонала на государственной службе. Установлено, что кадровое планирование приобретает особое значение в условиях реформирования государственной службы, от которого, собственно, и будет зависеть успех этой реформы. Основные недостатки существующей системы кадрового планирования государственной службы требуют дальнейшего анализа и изучения с целью совершенствования управления человеческими ресурсами на государственной службе.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МИНИСТЕРСТВЕ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ ХАКАСИЯ

2.1 Организационно – правовая форма и структура управления

Министерство экономики Республики Хакасия (далее – Министерство) является исполнительным органом государственной власти Республики Хакасия, осуществляющим функции по формированию и реализации социально – экономической политики Республики Хакасия, выработке государственной политики и нормативному правовому регулированию в сфере анализа и прогнозирования экономического развития. Организационно – правовая форма: государственное казенное учреждение субъекта Российской Федерации [14].

Министерство осуществляет свою деятельность во взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, республиканскими органами исполнительной власти, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями. Основной вид деятельности – это деятельность органов государственной власти субъектов Российской Федерации, кроме судебной власти, представительств исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации при президенте Российской Федерации.

Место нахождения Министерства: Республика Хакасия, г. Абакан, проспект Ленина 67.

Министерство руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, Конституцией Республики Хакасия, законами Республики Хакасия, иными правовыми актами Республики Хакасия.

Министерство является юридическим лицом, имеет печать с изображением Государственного герба Республики Хакасия и со своим

наименованием, другие необходимые печати, штампы и бланки установленного образца, а также счета, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Финансирование расходов на содержание Министерства осуществляется за счет средств республиканского бюджета Республики Хакасия.

За Министерством закрепляется на праве оперативного управления имущество, находящееся в государственной собственности. Министерство владеет, пользуется и распоряжается закрепленным за ним имуществом в пределах, установленных законодательством Российской Федерации [14].

Основными задачами Министерства являются:

1. Ежемесячный мониторинг и разработка стратегии социально – экономического развития Республики Хакасия;
2. Разработка и реализация предложений по улучшению инвестиционного климата Республики Хакасия;
3. Формирование прогноза социально – экономического развития Республики Хакасия на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды;
4. Анализ обеспеченности объектами социально – культурного назначения Республики Хакасия в целом и в разрезе муниципальных образований;
5. В пределах своих полномочий устанавливает цены (тарифы) на продукцию, товары и услуги, подлежащие государственному регулированию, и осуществляет контроль за их применением и т.д.;
6. Проведение анализа реализации государственной политики в курируемых сферах деятельности с подготовкой предложений по разработке проектов законов и иных нормативных правовых актов.

Штат Министерства на 01.01.2017 года состоит из 43 человек, штатных должностей в Министерстве 45. Учет кадров, а также разработка системы кадрового планирования проводит отдел правового сопровождения и кадровой работы.

Взаимоотношения работников и руководителей Министерства регулируются трудовым кодексом РФ и приказом «Об утверждении структуры Министерства экономики Республики Хакасия». Далее на рисунке 2.1 представлена организационная структура Минэкономики РХ.

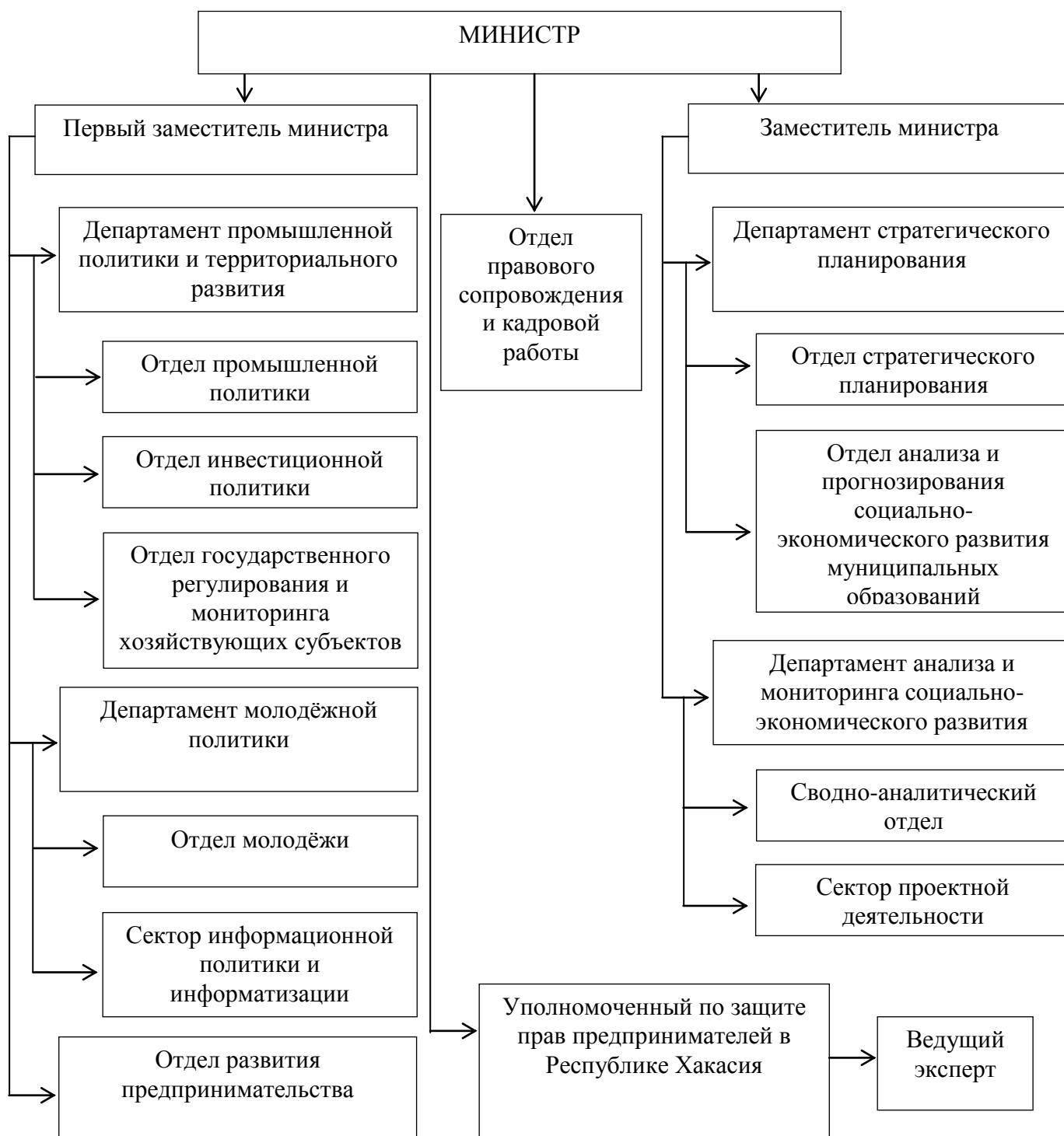


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления

Министерство возглавляет министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Председателем Правительства Республики Хакасия. Министр несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Министерство полномочий. В обязанности Министра экономики Республики Хакасия входит:

- распределение обязанностей между работниками Министерства;
- представление предложений о предельной численности и фонде оплаты труда;
- представление предложений по кандидатурам на должность заместителя Министра;
- утверждение положений о структурных подразделениях Министерства;
- в установленном порядке назначать на должность и освобождать от должности работников Министерства;
- решать вопросы, связанные с прохождением государственной гражданской службы в Министерстве;
- утверждать структуру и штатное расписание Министерства, фонда оплаты труда и численности работников, смету расходов на его содержание в пределах, утвержденных на соответствующий период ассигнований, предусмотренных в республиканском бюджете Республики Хакасия;
- в установленном порядке представлять в Правительство Республики Хакасия предложения о создании, реорганизации и ликвидации организаций, находящихся в ведении Министерства;
- назначать на должность и освобождать от должности руководителей подведомственных организаций, заключает, изменяет, расторгает с указанными руководителями трудовые договоры, согласовывает проекты уставов подведомственных организаций;
- в установленном порядке представлять работников Министерства к присвоению почетных званий и награждению государственными наградами Российской Федерации и Республики Хакасия;

— на основании и во исполнение законодательства Российской Федерации и законодательства Республики Хакасия издавать приказы по вопросам, отнесенным к полномочиям Министерства.

Министр имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности министром по согласованию с Председателем Правительства Республики Хакасия. Количество заместителей министра устанавливается Правительством Республики Хакасия. Отдел правового сопровождения и кадровой работы, а также уполномоченный по защите прав предпринимателей в Республике Хакасия подчиняется напрямую министру экономики, в отличие от остальных отделов, подчинённых департаментам.

Первому заместителю министра подчиняются департаменты: промышленной политики и территориального развития; молодежной политики; отдел развития предпринимательства.

В департамент промышленной политики и территориального развития входят отделы: промышленной политики, инвестиционной политики, государственного регулирования и мониторинга хозяйствующих субъектов. В Задачи департамента входят:

- повышение эффективности деятельности субъектов в сфере промышленности Республики Хакасия;
- содействие развитию конкуренции;
- совершенствование и развитие системы планирования и анализа деятельности субъектов в сфере промышленности Республики Хакасия;
- участие в формировании и реализации основных направлений инвестиционной политики и т.д.

Департамент молодежной политики состоит из: отдел молодежи, сектор информационной политики и информатизации. В задачи департамента входят:

- реализация государственной молодежной политики на территории Республики Хакасия;
- разработка и осуществление мер по обеспечению защиты прав и законных интересов молодых граждан;

— обеспечение государственной поддержки молодых семей, талантливой молодежи, молодежных и детских общественных движений и т.д.

Отдел развития предпринимательства занимается: формированием и реализацией единой социально – экономической политики Республики Хакасия в сфере развития малого и среднего предпринимательства; участие и осуществление государственной политики и нормативному правовому регулированию в целях создания экономических условий, обеспечивающих развитие малого и среднего предпринимательства на территории Республики Хакасия.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что первый заместитель министра отвечает за развитие промышленности в Республике Хакасия и повышение инвестиционной привлекательности региона. На него возложены такие обязанности как: разработка инвестиционных проектов промышленного характера (такие как: Аскизский индустриальный парк, Бейский угольный кластер, агропромышленный парк «Алтайский» и т.д.). Так же в случае отсутствия министра экономики исполняющим обязанности становится первый заместитель министра.

Заместителю министра экономики подчиняются департаменты: стратегического планирования; анализа и мониторинга социально – экономического развития.

Основными задачами департамента стратегического планирования являются: определение приоритетов социально экономической политики, целей и задач социально – экономического развития Республики Хакасия; реализация мероприятий, предусмотренных документами стратегического планирования, организация мониторинга и реализация документов стратегического планирования.

Основными задачами департамента анализа и мониторинга социально – экономического развития являются: проведение единой социально – экономической политики Республики Хакасия; организация мониторинга ситуации по основным экономическим и социальным направлениям, включая

мероприятия, направленные на увеличение валового регионального продукта.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что заместитель министра отвечает за мониторинг, анализ и стратегическое планирование экономического развития Республики Хакасия. На него возложены такие задачи как: мониторинг социально – экономического развития Республики Хакасия, формирование прогнозов социально – экономического развития на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды. Если отсутствует Министр экономики и Первый заместитель министра экономики, то заместитель министра экономики становится исполняющим обязанности.

Основываясь на данных представленных выше можно сделать следующие выводы. Минэкономики РХ является государственным казенным учреждением, его финансирование осуществляется с помощью бюджета Республики Хакасия принимаемого на 3 года. В Минэкономики РХ четко поставленная система управления где все отделы поделены на департаменты, которые в свою очередь напрямую курируются заместителями министра, что обеспечивает единство государственного управления и контроль за деятельностью структурных звеньев. Минэкономики РХ оказывает огромное влияние на проводимую в Республики Хакасия социально – экономическую политику, главными направлениями деятельности которой является развитие промышленности путем создания индустриальных парков и повышения инвестиционной привлекательности. Во многом от качества работы сотрудников Министерства зависит благосостояние нашего региона.

2.2 Анализ кадрового состава

Анализ и оценку кадрового состава Минэкономики РХ осуществляет отдел правового сопровождения и кадровой работы (далее – Отдел), который является структурным подразделением Минэкономики РХ.

В своей деятельности Отдел руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными

законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, Законами Республики Хакасия, постановлениями Правительства Республики Хакасия, постановлениями и распоряжениями Главы Республик Хакасия-Председателя, правительства Республики Хакасия, Положением о Министерстве, приказами и распоряжениями Министерства, а также Положением об отделе правового сопровождения и кадровой работы Министерства экономики Республики Хакасия.

Отдел подчиняется непосредственно министру. Руководство Отделом осуществляет начальник Отдела, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Министром. В состав отдела входят: начальник отдела, ведущий консультант по кадровой работе, ведущий советник, главный эксперт, специалист 1 разряда.

Начальник отдела выполняет следующие обязанности:

- осуществляет общее руководство Отделом;
- дает сотрудникам Отдела обязательные для них в пределах их должностных обязанностей указания, контролирует исполнение этих указаний;
- проводит служебные совещания с сотрудниками Отдела;
- подписывает служебную документацию в пределах своей компетенции;
- организует делопроизводство в Отделе;
- несет персональную ответственность за осуществление функций, возложенных на Отдел.

Отдел осуществляет следующие основные функции в установленной сфере деятельности Минэкономики РХ:

- проведение правовой экспертизы проектов приказов, распоряжений и нормативных правовых актов Минэкономики РХ;
- ведение трудовых книжек гражданских служащих и иных работников Минэкономики РХ, директора подведомственного учреждения;
- ведение личных дел, гражданских служащих и иных работников

Минэкономки РХ, директора подведомственного учреждения;

- ведение реестра гражданских служащих Минэкономки РХ;
- обеспечивает должностной рост гражданских служащих;
- организует и обеспечивает проведение аттестации гражданских служащих и т.д.

Одним из наиболее важных моментов деятельности Отдела является прием и увольнение служащих. Частая сменность кадров отрицательно сказывается на эффективности деятельности, так как эффективность новых служащих, как правило, ниже чем у проработавших некоторый срок.

Для характеристики движения кадрового состава необходимо проанализировать динамику следующих показателей:

$$K_{np} = P_{пк} / Ч_{ср} \quad (2.1)$$

где: K_{np} – коэффициент оборота по приему;

$P_{пк}$ – принято на работу сотрудники;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность сотрудников.

$$K_{в} = P_{ув} / Ч_{ср} \quad (2.2)$$

где: $K_{в}$ – коэффициент оборота по выбытию;

$P_{ув}$ – уволенные с работы сотрудники;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность сотрудников.

$$K_{тк} = P_{тк} / Ч_{ср} \quad (2.3)$$

где: $K_{тк}$ – коэффициент текучести кадров;

$P_{тк}$ – сотрудники, уволенные по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность сотрудников.

$$Kn = Чп/Чср \quad (2.4)$$

где: Кп – коэффициент постоянства кадров;

Чп – численность сотрудников, полностью проработавших год;

Чср – среднесписочная численность сотрудников.

Данные для расчетов, а также результаты расчетов показателей представлены ниже в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Движение кадрового состава за период с 2014 г. по 2016 г.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочная численность персонала	39	39	43
Принято на работу чел., всего	6	4	2
Уволено служащих чел., всего	4	2	2
Количество служащих уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	4	2	2
Коэффициент оборота по приему	0.154	0.103	0.093
Коэффициент оборота по выбытию	0.103	0.051	0.046
Коэффициент текучести кадров	0.103	0.051	0.046
Коэффициент постоянства состава	0,897	0,923	0,930

Данные представленные в таблице 2.1 свидетельствуют о том, что в Минэкономике РХ наблюдается снижение коэффициента текучести кадров с 10,3% в 2014 г. до 4,6% в 2016 г. что является очень хорошим показателем и говорит о желании работников строить карьеру в Минэкономике РХ. Особое значение для характеристики движения кадров имеет показатель постоянства служащих, который значительно увеличился с 89,7% в 2014 году до 93% в 2016 году, что свидетельствует о грамотной стратегической кадровой политики проводимой отделом кадров. Коэффициент оборота по приему также снизился с 15,4% до 9,3%, что связано в первую очередь со снижением увольнений, а также с не большим ростом самого министерства.

Одна из главных причин увольнения – это увольнение по собственному желанию, что связано в первую очередь с неудовлетворенностью заработной платой. Разница в оплате труда приводит к постоянному перемещению людей и негативно сказывается на выполнении своих трудовых обязанностей. Следующая по важности причина – это неудовлетворенность условиями и организацией труда, что также негативно сказывается как на выполнении возложенных обязанностей, так и желании работать в Минэкономике РХ.

В ходе анализа использования трудовых ресурсов в Минэкономике РХ особое внимание уделяется качественному составу служащих. Целесообразно анализировать качественный состав по следующим показателям: возраст, пол, образование, стаж работы.

Данные такого анализа представлены за период с 2014 года по 2016 год ниже в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Качественный состав служащих с 2014 г. по 2016 г.

Группы служащих	Численность, чел.			Доля, %			Измен., %	
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2015	2016
По возрасту:								
До 30 лет	5	4	6	12,82	10,26	13,95	- 2,56	+ 3,69
30 – 39	19	20	21	48,72	51,28	48,83	+ 2,56	- 2,45
40 – 49	12	11	12	30,77	28,21	27,91	- 2,56	- 0,30
50 – 59	2	3	3	5,13	7,69	6,98	+ 2,56	- 0,71
60 – 65	1	1	1	2,56	2,56	2,33	0	- 0,23
Итого:	39	39	43	100	100	100	х	х
По гендерному признаку:								
Мужчины	7	6	7	17,95	15,39	16,28	- 2,56	+ 0,89
Женщины	32	33	36	82,05	84,61	83,72	+ 2,56	- 0,89
Итого:	39	39	43	100	100	100	х	х
По образованию:								
Одно высшие	29	29	32	74,36	74,36	74,42	0	+ 0,06
Два высших	10	10	11	25,64	25,64	25,58	0	- 0,06
Итого:	39	39	43	100	100	100	х	х

Окончание таблицы 2.2

Группы служащих	Численность, чел.			Доля, %			Измен., %	
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2015	2016
По трудовому стажу:								
До 1 года	4	3	5	10,26	7,69	11,63	- 2,57	+ 3,94
1 – 5	7	8	9	17,95	20,51	20,93	+ 2,56	+ 0,42
5 – 10	10	10	11	25,64	25,64	25,58	0	- 0,06
10 – 15	13	12	12	33,33	30,78	27,91	- 2,55	- 2,87
15 – 25	5	6	6	12,82	15,38	13,95	+ 2,55	- 1,43
Итого:	39	39	43	100	100	100	х	х

По данным таблицы 2.2 видно, что основную долю в группе служащих по возрасту в течении последних 3 лет занимают от 30 до 39 лет затем от 40 до 49 лет, что свидетельствует о достаточной обеспеченности наиболее качественными (опыт, навыки, квалификация) трудовыми ресурсами. Ниже разберем более подробно на основе данных кадрового состава Минэкономки РХ по возрасту в динамике с помощью рисунков 2.2 – 2.4.

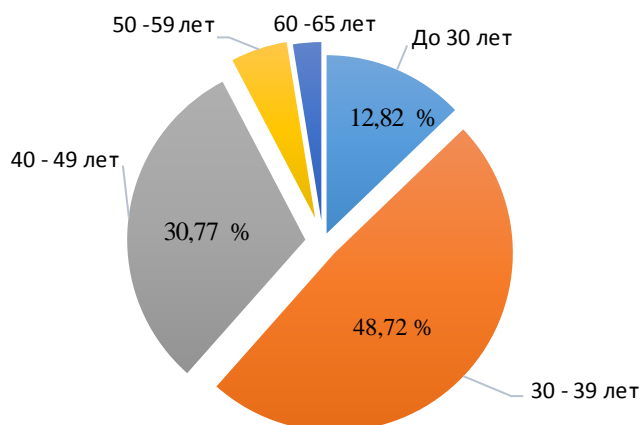


Рисунок 2.2 – Качественный состав служащих по возрасту в 2014 году.

В 2014 году группа сотрудников в возрасте от 30 до 39 лет самая многочисленная (48,72 %), затем идёт от 40 до 49 лет (30,77 %). Это говорит о высокой обеспеченности Минэкономки опытными трудовыми ресурсами

Самой малочисленной группой является 50 – 59 (5,13%) и 60 – 65 (2,56%). В Минэкономике РХ при найме сотрудников отдают большее предпочтение кандидатам с опытом работы предпочитая искать новых сотрудников в других органах государственной власти.

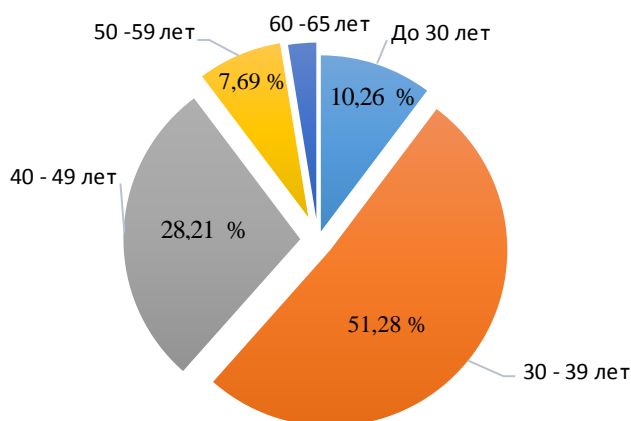


Рисунок 2.3 – Качественный состав служащих по возрасту в 2015 году.

Как видно на рисунке 2.3 в 2015 году ситуация изменилась не значительно, доля служащих в возрасте 30 – 39 лет и группы 50 – 59 лет увеличилась до 51,28% и 7,69% соответственно, доля служащих в возрасте до 30 лет и 40 – 49 лет уменьшились и составили 28,21% и 10,26% соответственно. Общая численность персонала осталась прежней и составила 39 человек.

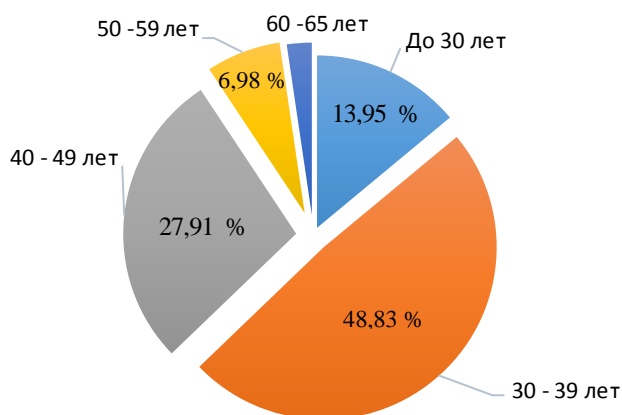


Рисунок 2.4 – Качественный состав служащих по возрасту в 2016 году.

В 2016 году уваливается группа служащих в возрасте до 30 лет с 10,26 % до 13,95 %, что говорит о заинтересованности в новых молодых кадрах и не в последнюю очередь связано с увеличением численности персонала с 39 человек в 2015 году до 43 человек в 2016 году в следствии появления нового отдела. Остальные группы уменьшились относительно 2015 года.

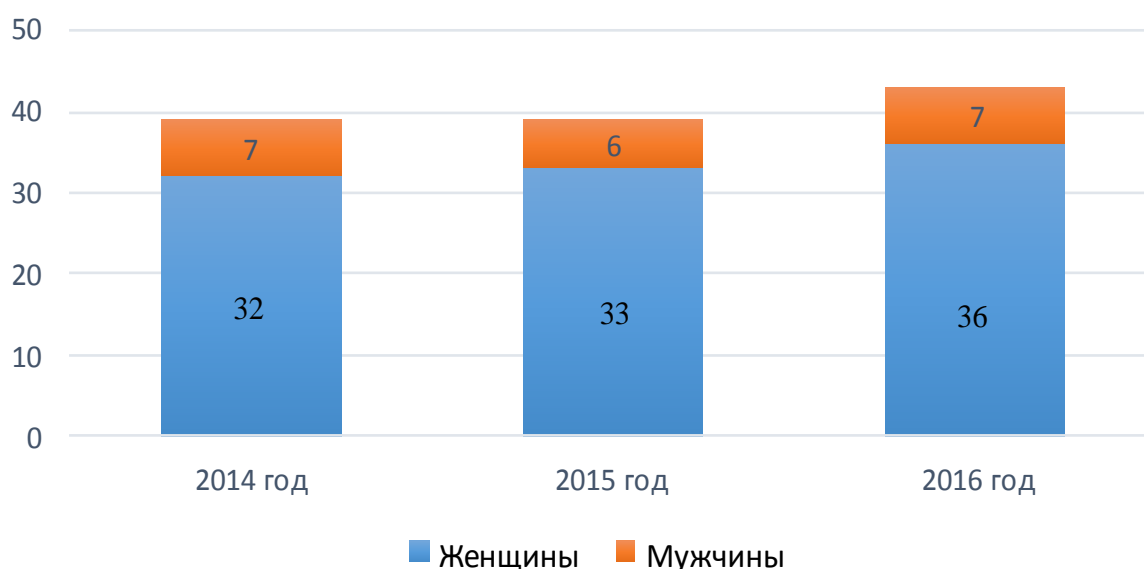


Рисунок 2.5 – Качественный состав служащих по гендерному признаку

На рисунке 2.5 отражена динамика кадрового состава Минэкономки РХ по гендерному признаку, среди всех служащих наибольшую долю за весь обозреваемый период занимают женщины в 2014 году – 82,05 %, в 2015 году – 84,61 %, в 2016 году – 83,72 %. Как видно из графика за 3 года данная ситуация не претерпела значительных изменений. Такое положение дел является стандартной и для других министерств Республики Хакасия.

Стоит отметить, что все государственные служащие Минэкономки РХ имеют высшее образование, а также присутствует тенденция к повышению квалификации по образованию, получения второго высшего образования. В Минэкономки РХ имеются индивидуальные планы профессионального развития. В 2016 году была разработана и начата «Программа Министерства экономики Республики Хакасия по профессиональному развитию гражданских служащих на 2016 – 2018 годы».

Ниже рассмотрим более подробно данные в динамике кадрового состава Минэкономки РХ по образованию представленные на рисунке 2.6.

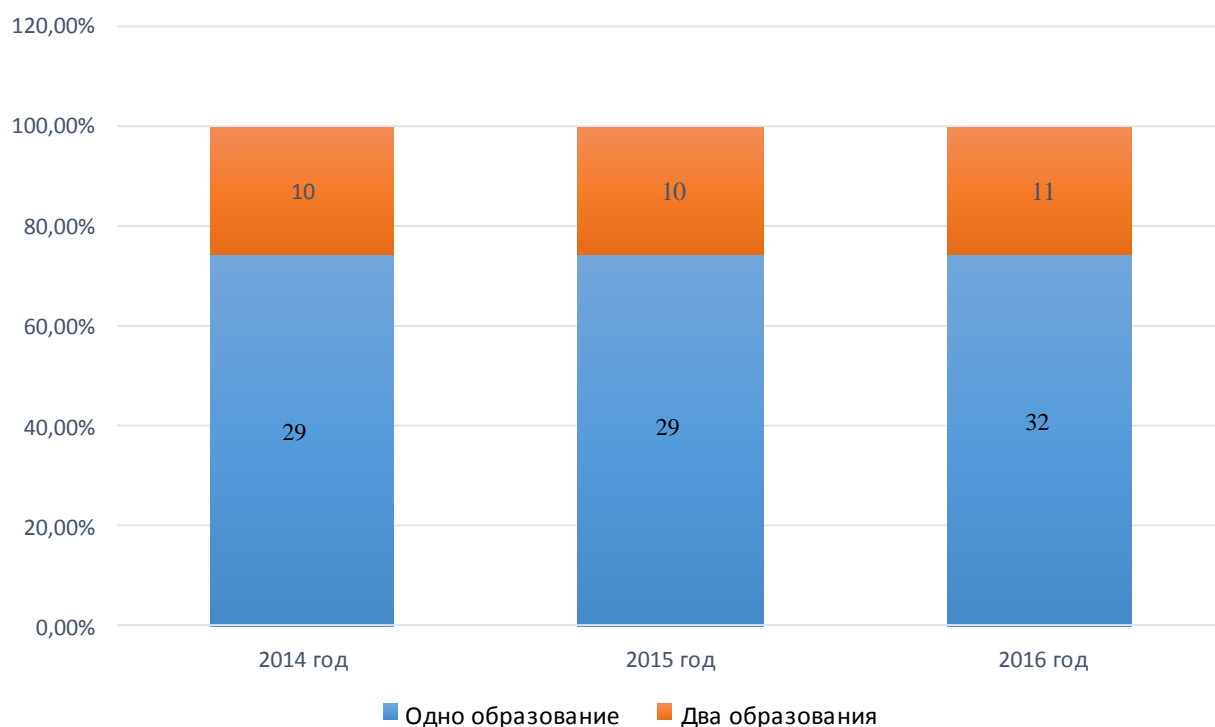


Рисунок 2.6 – Качественный состав служащих по образованию

Согласно данным представленным на рисунке 2.6 мы можем сделать вывод, что около 80 % служащих владеют только одним высшим образованием. Доля работников с двумя высшими образования составляет в 2014 году – 25,64% в 2015 – 25,64% в 2016 году – 25,58%. В 2016 году 1 сотрудник получил второе высшее образования, но в целом за последние 3 года ситуация практически не менялась. В 2016 году была начата «Программа Министерства экономики Республики Хакасия по профессиональному развитию гражданских служащих на 2016 – 2018 годы», что в дальнейшем может привести к увеличению доли сотрудников с несколькими высшими образованиями.

Основную долю среди государственных служащих Минэкономки РХ по трудовому стажу согласно рисунка 2.7 занимают работающие 10 – 15 лет, а также 5 – 10 лет. Данные в динамике кадрового состава Минэкономки РХ по

стажу представлены на рисунке 2.7.

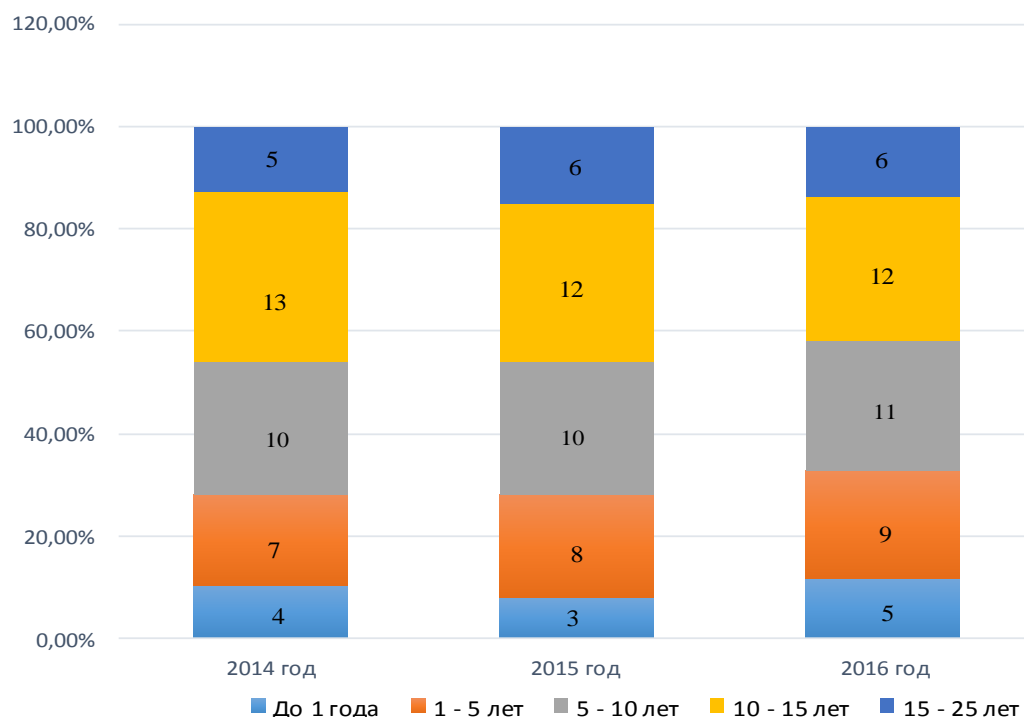


Рисунок 2.7 – Качественный состав служащих по стажу

На основе данных представленных на рисунке 2.7 можно сделать вывод, что за последние 3 года численность персонал увеличилась за счет новых, молодых специалистов доля таких групп служащих со стажем до 1 года и 1 – 5 лет увеличилось в сравнении с 2015 годом (7,69%) и 2015 годам (11,63%). В остальном ситуация за последние 3 года изменилась не значительно, что говорит об обеспеченности Минэкономике РХ высокопрофессиональными и опытными сотрудниками.

Далее проведем анализ и сравнения заработной платы в Минэкономике РХ за период 2015 – 2016 год.

Источником финансирования оплаты труда для Минэкономике РХ является бюджет Республики Хакасия принимаемы на 3 года. Данные по заработной плате представлены ниже в таблице 2.3. Помимо основной части в виде оклада в Минэкономике РХ существует множество надбавок (например, за классовой чин, за выслугу лет, за особые условия гражданской службы и т.д.). Все данные представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ состава и структуры заработной платы.

Наименование показателя	2015 г.		2016 г.		Откл, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
1. Основной оклад списочного состава	3215,16	37,70	3421,56	37,73	+ 0,03
2. Выплаты стимулирующего характера в т.ч:					
- надбавки к заработной плате	4286,54	50,27	4572,18	50,42	+ 0,15
- допол. оплата граждан. служащих	496,28	5,82	511,21	5,64	- 0,18
- премии и вознаграждения	189,22	2,22	201,38	2,22	0
- другие регулярные выплаты стимулирующего характера	192,37	2,26	178,28	1,97	- 0,29
3. Ежемесячная материальная помощь	45,86	0,53	60,35	0,67	+ 0,14
4. Другие выплаты включаемые в ФЗП	102,38	1,20	123,25	1,36	+ 0,16
Расходы всего:	8527,81	100	9068,21	100	х

На основе данных из таблицы 2.3 мы можем сделать вывод, что основную долю в фонде заработной платы служащих Минэкономки РХ составляет различные надбавки (50,42%) такие как: за классовой чин, выслуга лет, за особые условия гражданской службы и т.д. Также доля надбавок в 2016 г. увеличилась в сравнении с 2015 г. на 0,15%. Стоит отметить, что в сравнении с 2015 г. Общий фонд заработной платы вырос, связано это в первую очередь с появлением нового отдела (отдел промышленной политики) численность которого составило 4 человека. В целом Минэкономки РХ за последние годы увеличилось, как и объемы работ, возлагаемые на него.

Стоит также отметить что 29.09.2014 года была принята программа «Развитие государственной гражданской службы Республики Хакасия (2014 – 2018 годы)». Задачами данной программы стали: совершенствование нормативной правовой базы Республики Хакасия по вопросам государственной гражданской службы, создание единой системы управления, развитие антикоррупционных механизмов и т.д.

Далее выявим потребность Минэкономки РХ в персонале определенного квалификационного уровня. Для это необходимо провести анализ структуры

кадрового состава Минэкономики РХ по категориям. Данные проведенного анализа в динамике представлены ниже в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ структуры персонала Минэкономики по категориям

Категория служащих	Период					
	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	13	33,33	13	33,33	14	32,56
Советники	9	23,08	10	25,64	11	25,58
Специалисты	17	43,59	16	41,03	18	41,86
Итого:	39	100	39	100	43	100

Проанализировав структуру персонала за период с 2014 года по 2016 год, можно сделать следующие выводы:

1. На протяжении всего периода численность руководящего состава увеличилась с 13 человек до 14 человек, в процентном соотношении численность уменьшилась с 33,33% до 32,56%.

2. Наблюдался рост советников с 9 человек в 2014 году до 11 человек в 2016 год, при этом процентная соотношение данной категории также увеличилась с 23,08% до 25,58% связано это с появлением нового отдела и увеличения других отделов.

3. Наблюдался незначительные изменения в категории специалисты численность которых изменилась за последний 3 года с 17 в 2014 году до 18 в 2016 году, в процентном соотношении ситуация изменилась с 43,59% в 2014 году до 41,86% в 2016 году.

Таким образом, при увеличении численности персонала с 39 человек в 2014 и 2015 годах до 43 человек в 2016 году в доли категории служащих сильного изменения не произошло, однако численность персонала в категории «руководители» не претерпела больших изменений, а в категориях «советники» и «специалисты» увеличилась, что в свою очередь говорит о правильности проводимой кадровой политики.

2.3 Анализ существующей системы кадрового планирования

Важным элементом системы кадрового планирования в Минэкономике РХ является подбор и отбор персонала, а также используемые при этом методы.

При найме новых сотрудников в первую очередь уделяется внимание образованию претендента, а также его знаниям основ законодательства Российской Федерации. Отбор сотрудников на высокие должности происходит на конкурсной основе, что в свою очередь позволяет нанимать наиболее подходящих высококвалифицированных работников. На должности, относящиеся к группе младших специалистов обычно конкурс не проводится, а используются такие инструменты как собеседование, тестирование, анализ документов и т.д. что в свою очередь позволяет ускорить процесс поиска нового сотрудника.

Далее представлены данные в таблице 2.5 об источниках подбора персонала в Минэкономике РХ.

Таблица 2.5 – Источники подбора персонала в Минэкономике РХ

Источники	2014 год		2015 год		2016 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Внутренние	4	66,67	4	100	1	50
Внешние	2	33,33	0	0	1	50
Итого:	6	100	4	100	2	100

По данным таблицы 2.5 видно, что основная часть персонала в Минэкономике РХ набирается благодаря внутренним источникам подбора, это около 75,59% (средний процент за последние 3 года) от общей численности набранных сотрудников за последние годы. На основе этих данных мы можем сделать вывод, что подбор в основном происходит за счет продвижения сотрудников по карьерной лестнице, по причине увольнения или ухода на пенсию. Данный подход имеет как положительные стороны такие как, повышение мотивации к карьерному росту и отрицательные такие как,

конкуренция и ухудшения делового климата в коллективе. Этот подход часто используется в большинстве органах государственной власти Республики Хакасия.

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой организации. В этом отношении кадровая политика представляют собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования деятельности;

- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом служащих, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.);

- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов служащих, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;

- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Кадровое планирование реализуется посредством комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в стратегическом или оперативном плане работы с персоналом. Так, оперативный план работы с персоналом в организации включает планирование:

- потребности в персонале;
- найма работников;
- служебной карьеры;
- финансовых и материальных вложений в персонал.

Под стратегическим планированием понимаются действия, направленные на то, чтобы путем развития и использования имеющегося кадрового потенциала и ликвидации негативных последствий сделать организацию устойчивой к изменениям внешних требований и рыночных условий.

Характерной чертой стратегического кадрового планирования является предварительная разработка прогноза потребности в персонале и подготовка опережающих кадровых решений. С прогнозированием потребности в кадрах связаны усилия по разработке мероприятий и путей достижения, желаемого будущего кадрового состава организации. Поэтому под прогнозированием в организациях понимается такая система комплексных решений, на основе которой можно строить прогноз развития состава персонала с учетом развития самой организации.

Исходным пунктом планирования является уточнение кадровых проблем и формулирование конкретных решений. Конкретизация целей и их реализация требуют необходимой информационной базы, а, следовательно, сбора и обработки необходимой информации о персонале. Этот шаг можно отнести к началу процесса планирования персонала.

Перспективное кадровое планирование осуществляют в форме стратегического планирования, которое охватывает далеко идущие решения, которые касаются различных вопросов деятельности организации. Планирование же краткосрочных мероприятий структурируется в зависимости от круга конкретно поставленных задач.

Следует заметить, что планирование стабилизации (сохранения) персонала нацелено на удержание работников организации, например, посредством поддержания соответствующего уровня заработной платы, социальных льгот и др. Основная задача кадрового планирования Минэкономики РХ состоит в обеспечении органов государственной власти необходимым числом квалифицированных служащих с минимальными затратами при отборе и решении вопросов профессионального развития.

Особенность планирования персонала в Минэкономики РХ заключается в

том, что оно базируется на штатном расписании, плане замещения вакантных государственных должностей, плане организационного развития органа государственной власти.

В Минэкономике РХ применяется штатно-номенклатурный метод, который позволяет определить, как число государственных служащих на основе штатных расписаний, так и их качественные характеристики.

Этот метод предполагает определение дополнительной потребности в специалистах на основе сопоставления штатных расписаний и номенклатур должностей и обеспечивает достаточную точность определения дополнительной потребности в специалистах при условии наличия научно обоснованных организационных структур управления и номенклатур должностей, наиболее полно отражающих характер и сложность выполнения работ специалистами на различных уровнях управления.

Основой для планирования служат квалификационные требования по государственным должностям государственной службы, а также порядок присвоения и сохранения квалификационных разрядов государственным служащим, которые определены соответствующими нормативно-правовыми документами. Данные на 01.01.2017 года отражены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Сведения о должностях и численности работников.

Наименование показателя	Номер строки	Утверждено должностей в штатном расписании на 01.01.2017	Фактически замещено должностей 01.01.2017	Отклонения
Всего: в том числе:	200	45	43	-
Служащие из них по должностям:	201	45	43	2
Министр	202	1	1	-

Окончание таблицы 2.6

Наименование показателя	Номер строки	Утверждено должностей в штатном расписании на 01.01.2017	Фактически замещено должностей 01.01.2017	Отклонения
Уполномоченный по защите прав предпринимателей	203	1	1	-
Первый заместитель министра	204	1	1	-
Заместитель министра	205	1	1	-
Руководитель департамента	206	4	3	1
Заместитель руководителя департамента	207	1	1	-
Начальник отдела	208	8	8	-
Советник	209	12	11	1
Консультант	210	3	3	-
Главный специалист	211	3	3	-
Специалист	212	2	2	-
Эксперт	213	8	8	-
Рабочие	214	0	0	-

От качества разработки штата, должностных инструкций зависит достоверность расчетов, которые используются при формировании различных разделов кадрового плана. По данным представленным в таблице 2.6, мы видим, что по должностям «Руководитель департамента» и «Советник» фактические и плановые показатели не совпадают. На рисунке 2.8 схематически представлены данные таблицы 2.6.

На рисунке 2.8 схематически представленные данные таблицы 2.6, по которым видно, что по группе «Руководитель департамента» и «Советники» фактические и плановые показатели не совпадают. По остальным группам служащих фактические показатели совпадают с плановыми. Всего численность должностей по фактическим данным меньше на 4,44% от плановых показателей. Это свидетельствует об очень низком уровне текучести кадров и

отличной обеспеченностью трудовыми ресурсами. От качества разработки штата, должностных инструкций зависит достоверность расчетов, которые используются при формировании различных разделов кадрового плана.

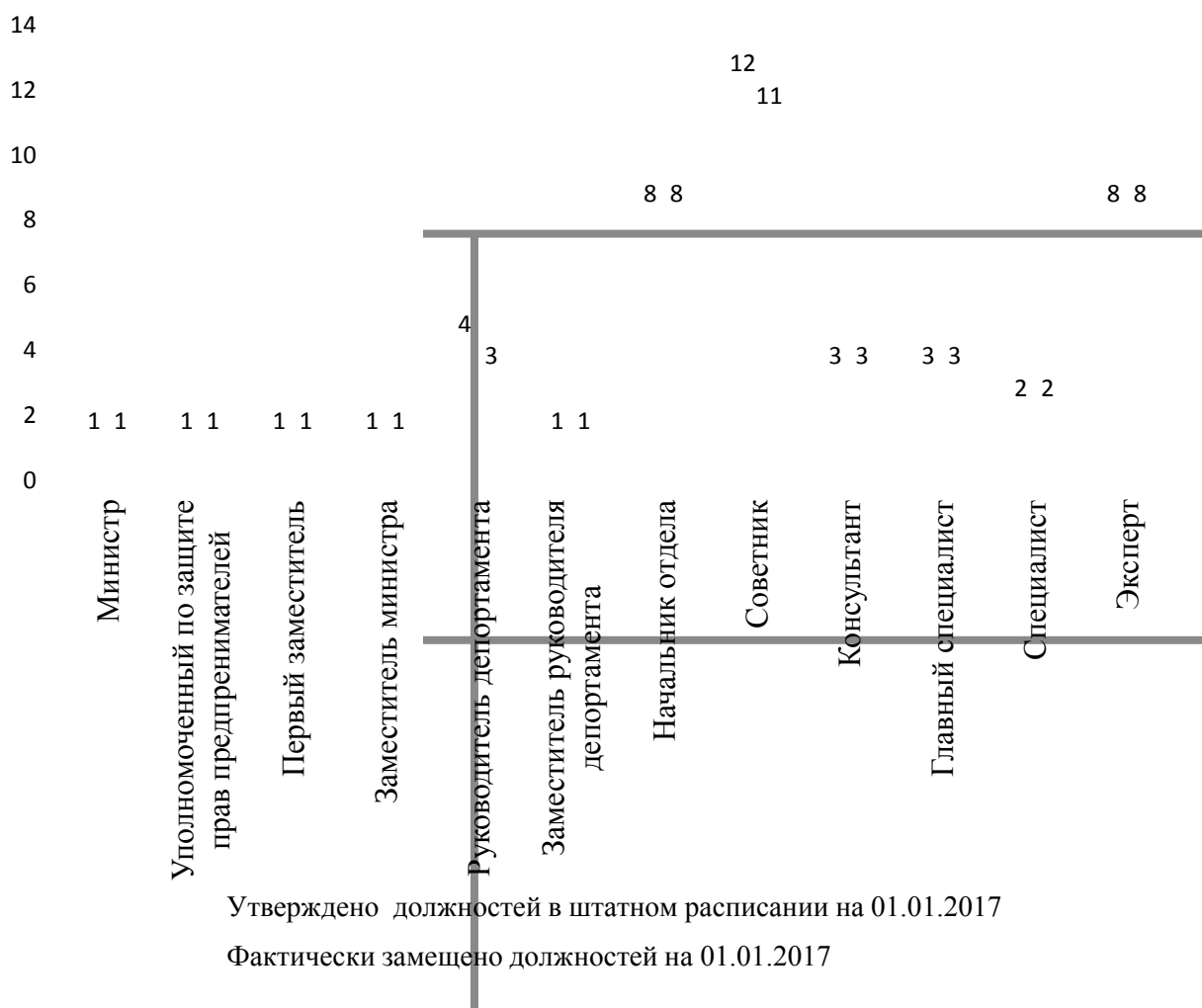


Рисунок 2.8 – Фактическое соответствие кадрового состава показателям кадрового планирования.

Стоит также отметить принятую в 2016 году «Программу Министерства экономики Республики Хакасия по профессиональному развитию гражданских служащих на 2016 – 2018 годы».

Данная программа является особенностью системы кадрового планирования, проводимого в Минэкономике РХ. Главным отличием кадровой политики Минэкономике РХ от систем кадрового планирования других министерств является сосредоточенность на профессиональном развитии

гражданских служащих. Это программа в данный момент реализуется согласно распланированным этапам. Она нацелена на увеличение обеспеченности периодичности повышения квалификации в рамках ежегодного планирования дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих.

Данная программа нацелена на решения следующих проблем:

1. Недостаточная обеспеченность требуемой периодичности повышения квалификации в рамках ежегодного планирования дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих;
2. Нецелесообразность планирования дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих, находящихся в декретном отпуске;
3. Отсутствие приоритетности направления на курсы повышения квалификации государственных гражданских служащих в течение первого года службы.

Данная программа будет происходить в 3 этапа: 1 этап 2016 год, 2 этап 2017 год, 3 этап 2018 году. Будет проводится ежегодная корректировка прогноза потребности получения дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих.

Далее выделим главные положительные и отрицательные стороны проводимой в Минэкономике кадровой политики. Данные представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Положительные и отрицательные стороны системы кадрового планирования в Минэкономике РХ.

Положительные стороны	Отрицательные стороны
1. Присутствует плановый характер обучения и продвижения персонала, существуют индивидуальные планы профессионального развития.	1. Кадровые процессы в Минэкономике РХ сводятся к стандартным процедурам, регламентированным законодательством.

Окончание таблицы 2.7

Положительные стороны	Отрицательные стороны
2. Присутствует положение о кадровом резерве, что является положительной тенденцией в целях обновления кадрового состава Министерства.	2. Заработная плата часто не обеспечивает должного уровня мотивации служащих, что усугубляется высоким разрывом между оплатой труда руководства и служащих.
3. Низкий уровень текучести кадров.	3. Слабо задействованы внешние источники найма.
4. Существует положение о найме и об оценке персонала, учитывающее специфику Минэкономики РХ.	4. Не достаточно развиты идеи наставничества, в большой степени носит формальный характер.
5. Система планирования кадрового состава входит в компетенции Минэкономики РХ, а не является прерогативой Аппарата Правительства Республики Хакасия.	

Таким образом, проведенный анализ позволил сделать ряд выводов как положительных, так и отрицательных.

Система кадрового планирования, осуществляемая в Минэкономики РХ нацелена на рост численности персонала, из – за все большего количества обязанностей, возлагаемых на Минэкономики РХ, а также значительное развитие профессиональных навыков государственных гражданских служащих. Именно упор проводимой кадровой политики на профессиональное развитие кадров отличает систему кадрового планирования Минэкономики РХ от других министерств.

Также из особенностей системы кадрового планирования Минэкономики РХ является тот факт, что все сотрудники являются гражданскими служащими и совершенно отсутствуют должности служащих и рабочих.

Главным же источником найма персонала являются внутренние источники такие как: повышение сотрудников по карьерной лестнице, переход сотрудников из других министерств, кадровый резерв и т.д. Данный подход не является уникальным и представляет собой наиболее простой способ новых

сотрудников с минимальными затратами.

Однако стоит отметить что наставничество в Минэкономике РХ достаточно плохо развито, что плохо сказывается на адаптации новых молодых кадров, о чем свидетельствует данные получение при оценке кадрового состава где доля молодых сотрудников составляет 11,63% от численности всего персонала в 2016 году.

2.4 Заключение состояния кадровой системы

На основании проведенного выше анализа системы кадрового планирования используемой в Минэкономике РХ можно сделать следующие выводы:

1. Немаловажным элементом системы кадрового планирования в Минэкономике РХ является подбор и отбор персонала, а также используемые при этом методы.

Подбор персонала в Минэкономике РХ заключается в создании необходимого резерва кандидатов из которых учреждение подбирает более подходящих для него работников. Необходимый объем работ по подбору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма. В процедуре подбора персонала в Минэкономике РХ используются внутренние и внешние рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо штатные сотрудники, либо сотрудники со стороны.

Исходя из имеющихся данных видно, что для Минэкономике РХ внутренний рынок рабочей силы является приоритетным. Продвижение по службе своих же работников обходится дешевле, также это повышает их заинтересованность и улучшает моральный климат.

2. Результатом деятельности Минэкономике РХ стало увеличение численности сотрудников, за последние годы с 39 человек в 2015 году, до 43

человек в 2016 году. Этому поспособствовало расширение старых отделов и добавления нового отдела (отдел промышленной политики), а также появился уполномоченный по защите прав предпринимателей.

Все это говорит о все большей значимости развития промышленности в регионе (сейчас на это делается отдельный упор в программе развития региона), а значит и росте возлагаемых на Минэкономики РХ обязанностей. Динамика последних лет говорит о том, что Минэкономики РХ растет и развивается, это в свою очередь увеличивает нагрузку на отдел кадров, а значит и о все большей значимости в проведении эффективной кадровой политики.

3. Большая часть персонала – это сотрудники в возрасте от 30 до 39 лет доля которых от общей численности персонала составляет 48.83% на конец 2016 года и за последний 3 года ситуация не менялась, а значит и в будущем больших изменений не претерпит. Следующая по величине группа – это работники в возрасте от 40 до 49 лет, за последний 3 года доля снизилась с 30,77% до 27,91%, однако, остается второй по численности персонала.

Данные категории по возрасту как нельзя лучше подходит для планирования кадров, учитывая, что в составе сотрудников основная часть (83,72%) женщины, можно сделать вывод, что к моменту достижения возраста 30 лет они уже успели получить высшее образование, и выйти из отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет, т. е. наиболее мобильная группа для целей кадрового планирования.

Деятельность Минэкономики РХ направленная на подковку и повышение квалификации персонала производится оперативно и постоянно, однако, выявлены существующие проблемы в организации системы кадрового планирования:

- недостаточно организована работа с резервом кадров на выдвижение (носит в большей степени формальный характер): отсутствуют порядок работы с резервом кадров, система оценки при формировании резерва кадров и т.д;

- слабая система материальных поощрений;

— отсутствие механизма практической реализации одной из наиболее эффективных технологий развития компетенций государственных служащих – стажировки;

— недостаточность применения инновационных средств оценки деятельности сотрудников Минэкономики РХ. При использовании внутренних источников найма определение уровня профессиональных навыков у возможных кандидатов становится одним из важнейших направлений в кадровой работе;

— нет единой базы студентов и выпускников профессиональных учебных заведений готовых работать в органах государственной власти. Доля молодых сотрудников в Минэкономики РХ один из самых низких по региону;

— не развит институт наставничества. Выполнение наставниками своих функций носит формальный характер, отсутствует методическая информационная и организационная поддержка лиц, согласившихся исполнять роль наставника, отсутствует система подготовки наставников и пр.

Выявленные недостатки в кадровом планировании Министерства экономики Республики Хакасия, являются распространенным явлением в системах кадрового планирования других органов государственной власти. Для их устранения разработаны мероприятия, направленные на дальнейшее совершенствование системы кадрового планирования в Министерстве экономики Республики Хакасия.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МИНИСТЕРСТВЕ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ ХАКАСИЯ

3.1 Кадровые мероприятия направленные на повышение эффективности системы кадрового планирования

Оценка эффективности проводимой кадровой политики Минэкономики РХ выявила существующие недостатки. Поэтому необходимы мероприятия по совершенствованию системы кадрового планирования в Министерстве экономики Республики Хакасия:

1. В связи с тем, что в Минэкономики РХ недостаточно организована работа с резервом кадров на выдвижение необходимо разработать проект программы «резерва кадров».

Работа с резервистами в кадровых службах должна осуществляться по плану кадровой службы государственного органа, в котором предусматриваются конкретные формы подготовки, мероприятия по приобретению теоретических, правовых, управленческих, экономических и других знаний и навыков, необходимых для будущей работы. Здесь особенно важен системный подход.

Теоретическое обучение кадрового резерва должно осуществляться прежде всего в рамках государственного заказа на профессиональную переподготовку и повышение квалификации государственных служащих, а также методом самообразования по индивидуальным планам.

В систему практической подготовки кадрового резерва входят:

- стажировка в должности, в резерв на которую зачислен государственный служащий или гражданин;
- временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, болезни или отпусков;
- выезды в другие организации в целях изучения опыта работы;

- участие в преподавательской работе;
- участие в проверках деятельности других подразделений;
- участие в подготовке и проведении научно – практических конференций, методологических семинаров;
- постоянная самостоятельная работа кандидатов над повышением своих профессиональных навыков.

Предлагается следующий проект программы формирования системы кадрового резерва – таблица 3.1

Таблица 3.1 – Проект программы по формированию кадрового резерва

Наименование мероприятия	Ответственный	Сроки
1	2	3
1. Поиск кандидатов для включения в кадровый резерв.	Министр, Специалист по кадрам	01 – 15 июля 2017 г.
2. Составление анкет предварительного отбора.	Специалист по кадрам	01 – 15 июля 2017 г.
3. Изучение личных дел кандидатов.	Специалист по кадрам	01 – 15 июля 2017 г.
4. Разработка документации, определение методики проведения оценки, выделения общих приоритетных критериев оценки работников.	Специалист по кадрам	01 – 15 июля 2017 г.
5. Формирование оценочных комиссий.	Специалист по кадрам	15 – 31 июля 2017 г.
6. Определение состава подлежащего включению в кадровый резерв.	Министр, Специалист по кадрам	15 – 31 июля 2017 г.
7. Разработка плана дополнительного профессионального образования, профессиональной переподготовки, повышения квалификации, стажировки для всего министерства в целом.	Специалист по кадрам	В течении 2 – х месяцев

Окончание таблицы 3.1

Наименование мероприятия	Ответственный	Сроки
1	2	3
8. Подготовка индивидуальных планов дополнительного профессионального образования для каждого резервиста с обязательным включением самостоятельной подготовки по профилю планируемой должности.	Специалист по кадрам	В течении 10 дней с момента утверждения общего плана Министерства
9. Определение потребности в стажировке в Минэкономике РХ.	Специалист по кадрам	В течении 3 – х месяцев
10. Участие резервистов в работе семинаров, научно-практических конференциях.	Специалист по кадрам	В течении проведения программы
11. Организационное обеспечение вопросов возложения обязанностей на время отсутствующего руководителя на лиц из состава «резерва», исполнение решений отдельных вопросов по той должности, на которую готовится резервист.	Специалист по кадрам	В течении проведения программы
12. Техническое и организационное участие в подготовке проектов решений, служебных документов, проведении заседаний.	Специалист по кадрам	В течении проведения программы

Внедрение такой программы позволит:

- создать условия для профессионального развития и подготовки кадров;
- повысить эффективность деятельности Минэкономике РХ;
- сформировать эффективную систему управления министерством;
- применять эффективные методы подбора квалифицированных кадров для выполнения задач, стоящих перед министерством;

- создать условия для развития и должностного роста сотрудников;
- совершенствовать программы подготовки кадров с использованием современных методов обучения.

2. В ходе проведенного анализа системы кадрового планирования были сделаны выводы о том, что кадровая политика, проводимая в Минэкономике РХ соответствует современным требованиям. Однако были выявлены проблемы кадровой политики Минэкономике РХ. В связи с этим разработан комплекс мероприятий по совершенствованию направлений кадровой политики.

Система профессионального отбора должна включать комплекс специальных диагностических методик. Необходимо ввести в обязательном порядке индивидуальные планы развития гражданских служащих, которые позволят определить свои перспективы при прохождении службы в Минэкономике РХ.

Необходимо формирование системы целенаправленной работы с молодыми специалистами в Минэкономике РХ как это сделано в других министерствах Республики Хакасия. Также проводить дальнейшее развитие института «помощи новым сотрудникам» в освоении ими их функций или так называемого института профессиональной адаптации государственных служащих.

Существует приказ Минэкономике РХ «Об организации наставничества в Министерстве экономики Республики Хакасия» в котором описана вся процедура наставничества в Минэкономике РХ. Однако на практике наставничество носит формальный характер и редко применяется. Для увеличения эффективности данного института необходимо развитие традиций наставничества в государственных органах власти.

Повышению эффективности кадровой работы в Минэкономике РХ будет способствовать развитие традиций наставничества. Система наставничества в традиционном понимании является малозатратным ресурсом подготовки кадров что особенно актуально в условиях ограниченности бюджетных средств,

выделяемых на реализацию кадровой политики. Изучение международного и российского опыта по применению механизма наставничества показывает, что наставничество доказало свою эффективность на протяжении длительного срока своего существования в качестве методов обучения кадров. Наставничество является кадровой технологией обеспечивающих передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника – менее опытному. Целями наставничества является оказание помощи государственным гражданским служащим в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности.

В целях повышения эффективности в Минэкономике РХ института наставничества подготовлена программа, которая может использоваться в практической деятельности руководителем кадровой службы и наставниками в Минэкономике РХ. Данные приведены ниже в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Проект программы по развитию наставничества

Наименование мероприятия	Ответственный	Сроки
1	2	3
1. Сформировать базу данных наставников Минэкономике РХ	Министр, Специалист по кадрам	17 – 31 июля 2017
2. Разработка памятки для наставников	Специалист по кадрам	17 – 31 июля 2017
3. Организация и проведение регулярного внутреннего обучения наставников.	Специалист по кадрам	В течении проведения программы
4. Организация системы нематериальной мотивации наставников.	Специалист по кадрам	01 – 15 августа 2017
5. Создание интернет – форума с ответами на часто задаваемые вопросы.	Специалист по кадрам, IT - специалист	01 – 15 августа 2017

Рассмотрим более подробно «проект программы по развитию наставничества» в Минэкономике РХ:

1. Сформировать базу данных наставников Минэкономике РХ. Расчет требуемого числа наставников необходимо исчислять исходя из научных рекомендаций что за одним наставником должно быть закреплено не более 3 человек. В этом случае он сможет уделять достаточное количество времени своим подчиненным при этом его собственная работа не пострадает.

2. Разработка памятки для наставников. Основной причиной нежелания сотрудников брать на себя обязательства по осуществлению наставнической деятельности является не понимание содержания данного вида работы. «В чем будут заключаться мои обязанности как наставника? Что мне делать с подчинённым и как его обучать?» ответы на эти вопросы необходимо прописать в специальных инструктивных документах – памятках. В памятке для наставника необходимо:

- определить обязанности наставника;
- дать рекомендации как организовать наставничество;
- сформулировать советы как совмещать функции по основной работе с функциями наставника;
- дать рекомендации как передавать свои знания и навыки подопечному сотруднику используя различные подходы и методы организации наставнической деятельности;
- указать за что наставник будет нести ответственность и по каким показателям будет оцениваться его работа.

3. Организация и проведение регулярного внутреннего обучения наставников. Эффективной формой внутреннего обучения наставников могут стать регулярные мероприятия по обмену опытом проводимые в органах государственной власти Республики Хакасия. Встречи наставников могут проводиться несколько раз в месяц. Во время обучения можно будет рассмотреть конкретные ситуации из профессиональной деятельности наставников за анализируемый период провести активное обсуждение и анализ

критических ситуаций, проблем. Совместно выработать алгоритмы решения сложных ситуаций внести рекомендации направленные на повышение эффективности организации кадровой работы.

4. Организация системы не материальной мотивации наставников. Нематериальная мотивация наставничества может осуществляться в следующей форме:

- проведение конкурса (например, «Лучший наставник»);
- пропаганда института наставничества (например, создание почетной доски наставников, в том числе на сайте Минэкономики РХ);
- награждение нагрудным знаком наставника;
- внесение предложений о назначении на вышестоящую должность.

5. Создание интернет – форума с ответами на часто задаваемые вопросы. Создание интернет – форума для гражданских служащих на сайте Минэкономики РХ позволит:

- осуществлять взаимодействие наставников и лиц в отношении которых осуществляется наставничество по конкретным практическим вопросам;
- создать базу знаний по актуальным вопросам к которой впоследствии смогут обращаться новые сотрудники что сможет существенно сократить время на разрешение проблемы не только для нового сотрудника, но и для наставника и его коллег.
- данный инструмент располагает к более серьезным обсуждениям в сравнении с личной консультацией поскольку предоставляет отвечающим больше времени на обдумывание вопросов и подготовку ответов, а также позволяет участвовать в обсуждении большему числу заинтересованных лиц.

Наставничество является продолжительным поэтапным процессом, ориентированным на профессиональное развитие и становление молодых специалистов. Таким образом в условиях ограниченности бюджетных средств можно рекомендовать к внедрению малозатратные методы которые отличаются простой организацией и малыми затратами Тем не менее выбор формы

финансирования зависит от выделяемых бюджетных ресурсов на реализацию кадровой политики Министерства экономики Республики Хакасия, а также определяется уровнем профессиональной квалификации государственных гражданских служащих и задачами, стоящими перед Министерством экономики Республики Хакасия.

Предлагается создать действенный инновационный механизм реализации кадровой политики который соотносится со следующими принципами:

- отбор на государственную службу в первую очередь граждан способных работать на уровне новой управленческой парадигмы;
- продвижение государственных служащих только на основе конкурса и сложных экзаменов;
- ежегодная аттестация всех чиновников независимыми аттестационными комиссиями на основе четко определенных критериев;
- персональная ответственность государственных чиновников за результаты своей деятельности;
- гласность работы аппарата государственной службы;
- баланс интересов государственных служащих и потребностей общества;
- проведение мониторинга качества и контроля за результатами дополнительного профессионального образования кадров.

Таковы рекомендации направленные на повышение эффективности кадровой работы в Министерстве экономики Республики Хакасия. Их реализация будет способствовать совершенствованию кадровой работы не только Минэкономки РХ, но и деятельности всех органов государственной власти Республики Хакасия.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

В рекомендациях по совершенствованию системы кадрового планирования в Министерстве экономики Республики Хакасия были

разработаны следующие мероприятия:

1. Проект программы «Кадровый резерв».
2. Проект программы «Развитие наставничества»

Внедрение практических рекомендаций, разработанных в данной работе в целом позволит существенно повысить эффективность кадрового планирования в системе управления персоналом Министерства экономики Республики Хакасия.

Для государственной службы критерием эффективности может стать экономия бюджетных средств, рациональное использование ресурсов государства и государственного органа, снижение расходов на управление.

Произведем примерный расчет эффективности внедрения программы кадрового резерва с использованием методов сценариев.

Для расчета возьмем 3 месяца – период, необходимый для выполнения работы по формированию и разработке программы «Кадровый резерв». В связи с возможными отклонениями от намеченных сроков, условно будем считать исходя из срока 3 месяцев.

Расходы на проведения всех мероприятий будут состоять, в основном из заработной платы специалиста по кадрам с учетом всех налогов. Среднемесячная заработная плата составляет 17152 руб.

$$З_{ср} = Kч \times От \times T \quad (3.1)$$

где: $Kч$ – количество человек, занимающихся разработкой программы;

$От$ – среднемесячная оплата труда разработчиков программы;

T – период проведения работы по подготовке программы.

Таким образом, суммарные затраты Минэкономики РХ составят $З_{ср} = 1 \times 17152 \times 3 = 51456$ руб. В таблице 3.3 представлены варианты расчета экономической эффективности внедрения программы «Кадровый резерв» с учетом ухода ключевых сотрудников по естественным причинам, например,

таким как смерть, выход на пенсию и т.д.

Таблица 3.3 – Расчет эффективности программы «Кадровый резерв».

Показатель	Формула	Реализация программы «Кадровый резерв»		
		2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	2	3	4	5
Вариант развития без программы «Кадровый резерв»				
1. Предполагаемое количество ключевых сотрудников ушедших из Минэкономики РХ, чел.	Кол – во человек	3	4	3
2. Риск снижения результативности деятельности с учетом ухода ключевого персонала, коэфф.	Экспертная оценка	0,8	0,7	0,7
3. Минимальные затраты на замену руководителя среднего звена (ключевого сотрудника со средней заработной платой – 20947 руб.), руб.	Определяется как размер месячного оклада с учетом фактора инфляции (коэфф. инфляции 10%)	20947	23042	25346
4. Средние затраты на замену руководителя среднего звена (ключевого сотрудника со средней заработной платой – 20947 руб.), руб.	(стр. 3 + стр. 5) / 2	73315	80646	88711
5. Максимальные затраты на замену руководителя среднего звена (ключевого сотрудника со средней заработной платой – 20947 руб.), руб.	Определяется как размер 6 – месячного оклада с учетом инфляции	125682	138250	152075
6. Ущерб Минэкономики РХ от неподготовленной вовремя замены (рассчитывается по методу PERT с учетом совокупного риска), руб.	(стр. 3 + 4 x стр. 4 + стр. 5) / 6 x стр. 2 x стр. 1	175956	225809	186292
Вариант развития с программой «Кадровый резерв»				
7. Предполагаемое количество ключевых сотрудников, ушедших из	Кол – во человек	1	1	1

Минэкономики РХ, с учетом интенсивности смертности для старших возрастов, чел.				
8. Риск снижения результативности деятельности с учетом ухода ключевого персонала, коэфф.	Экспертная оценка	0,4	0,3	0,2
9. Ущерб министерства от неподготовленной вовремя замены (рассчитывается по методу PERT с учетом совокупного риска), руб.	(стр. 3 + 4 x стр. 4 + стр. 5) / 6 x стр. 8 x стр. 7	29326	24194	17743
10. Вложения в реализацию мероприятия «Кадровый резерв», руб.	-	51456	0	0
11. Экономический эффект от реализации мероприятия, руб.	стр. 6 – (стр. 9 + стр. 10)	95174	201615	168549
12. Срок окупаемости, мес.	стр. 10 / (стр. 11 / 12)	6,5	0	0

Внедрение данной программы в систему кадрового планирования Минэкономики РХ повысит эффективность использования института карового резерва позволяет, что в свою очередь обеспечит:

- своевременное удовлетворение дополнительной потребности в кадрах служащих всех категорий в соответствии с реестрами должностей государственной службы;
- качественный отбор и целенаправленную подготовку кандидатов на выдвижение;
- сокращение периода адаптации служащих, вновь назначенных на более высокие должности;
- повышение профессионализма и улучшение качественного состава служащих.

Расходы на проведение программы «Развитие наставничества» будут составлять среднемесячную заработную плату специалиста по кадрам умноженную на количество месяцев проведения этой программы, т.е. 17152 руб. x 2 мес. = 34304 руб. Определить экономический эффект

теоретически очень сложно, однако, если данную программу внедрить, то ожидаемыми результатами реализации проекта «Развитие наставничества» будут следующие события:

- снижение масштабов оттока молодых и средневозрастных кадров;
- увеличение ежегодного притока молодых специалистов;
- поддержание среднего возраста работников органов государственной власти на постоянном уровне;
- совершенствование кадрового резерва, наличие которого одним из важнейших условий ее конкурентоспособности на рынке труда;
- создание эффективной системы мотивации труда, в том числе и обеспечение роста среднемесячной заработной платы;
- создание и внедрение в органы государственной власти эффективной системы адаптации вновь принятых на работу специалистов;
- создание и внедрение в органы государственной власти эффективной системы профессионального обучения;
- помощь в профессиональной и социальной адаптации государственных гражданских служащих к условиям служебной деятельности;
- формирование и развитие ответственного и сознательного отношения к работе навыков самостоятельности и инициативности в служебной деятельности;
- знание требований нормативных правовых актов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей;
- моральная и психологическая поддержка сотрудников в преодолении профессиональных трудностей возникающих при выполнении служебных обязанностей;
- формирование сплоченного грамотного коллектива за счет включение в адаптационный процесс опытных гражданских служащих, снижение текучести кадров;
- сокращение нагрузки на кадровую службу т.к. часть функций в

области организации работы с кадровым резервом в т.ч. информационное сопровождение предварительный контроль содействия при подготовке планов индивидуального профессионального развития могут осуществлять лица, выполняющие роль наставников.

Внедрение данной программы позволит систематизировать работу с молодыми кадрами в Минэкономике РХ, что в конечном итоге повысит эффективность работы всего министерства в целом. Представляется что возрождение традиций наставничества – актуальная и крайне важная кадровая технология органов государственной власти, которая позволит создать условия для развития качественного государственного управления.

Таким образом разработаны следующие мероприятия:

1. Проект программы «Кадровый резерв». В данной программе разработаны мероприятия, сроки, ответственные лица. Мероприятие включает в себя: поиск кандидатов, разработку документации, определение методики проведения оценки, выделение общих и приоритетных критериев оценки работников, формирование оценочных комиссий, разработку общего и индивидуальных планов дополнительного профессионального образования, профессиональной переподготовки, повышение квалификации, стажировки. Данная программа по предварительным подсчетам окупит себя за 6,5 месяцев и экономический эффект от ее внедрения уже в первый год составит порядка 95 тыс. рублей, 200 тыс. рублей – во второй год и около 170 тыс. в третий год. Предлагаемая программа позволит повысить эффективность работы министерства, и, соответственно, будет способствовать более качественному выполнению государственных программ, возложенных на Министерство экономики Республики Хакасия.

2. Проект программы «Развития наставничества». В данной программе разработаны мероприятия, сроки, ответственные лица. Мероприятие включает в себя: формирование базы данных наставников, разработка памятки для наставников, организация и проведение регулярного внутреннего обучения наставников, организация системы не материальной мотивации наставников,

создание интернет – форума с ответами на часто задаваемые вопросы. Данная программа рассчитана на 2 месяца затраты составят 34304 руб., определить экономический эффект теоретически очень сложно, однако, если данную программу внедрить, то ожидаемыми результатами реализации проекта «Развитие наставничества» будут следующие события: увеличение ежегодного притока молодых специалистов, создание и внедрение эффективной системы адаптации вновь принятых на работу специалистов, помощь в профессиональной и социальной адаптации, формирование сплоченного грамотного коллектива и т.д.

Помимо экономического эффекта, предложенные рекомендации направлены на достижения ряда социальных целей:

- повышение эффективности работы кадровой службы, при более активном использовании внутренних резервов можно будет добиться существенного повышения производительности труда, улучшения морального климата в коллективе;

- создание и внедрение эффективной системы адаптации вновь принятых на работу специалистов;

- сокращение нагрузки на кадровую службу т.к. часть функций могут осуществлять лица, выполняющие роль наставников;

- позволит систематизировать работу с молодыми кадрами, что в конечном итоге повысит эффективность работы всего министерства в целом и т.д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ теоретических аспектов системы кадрового планирования в органах государственной власти позволяет сделать ряд выводов:

— вопросы кадрового планирования нуждаются в доработке действующего законодательства и нормативных актов. Целью создания условий для дальнейшего развития профессиональной государственной службы являются внедрение современных практик и технологий управления государственной службы;

— набор кандидатов, отбор, развитие и сохранение высококвалифицированного и мотивированного состава кадров государственной службы является неременным условием для эффективного предоставления государственных услуг. Государственная служба должна представлять собой образец поведения, который не только заставит общественность уважать деятельность правительства, но и будет привлекать людей на работу в государство и службе;

— поэтому особое значение в условиях реформирования государственной службы приобретает кадровое планирование на государственную службу, от которого, собственно, и будет зависеть успех этих реформ;

— основные недостатки существующей системы кадрового планирования государственной службы требуют дальнейшего анализа и изучения с целью совершенствования управления человеческими ресурсами на государственной службе.

Выводами по результатам проведения анализа можно считать следующие положения:

1. Общая численность сотрудников Минэкономики РХ повышается, значит, в целом учреждение растет и развивается, следовательно, существуют предпосылки для развития персонала, создания органически увязанной системы его обучения, повышаются и требования по обучению и подготовке персонала.

Наблюдается неуклонный рост специалистов и советников, что в свою очередь говорит о правильности проводимой кадровой политики Минэкономики РХ.

2. Большая часть персонала – это сотрудники в возрасте от 30 до 39 лет. Это категория по возрасту как нельзя лучше подходит для планирования кадров, учитывая, что в составе сотрудников 83,72% женщины, можно сделать вывод, что к моменту достижения возраста 30 лет они уже успели получить высшее образование и выйти из отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет, т. е. наиболее мобильная группа для целей кадрового планирования.

3. Деятельность Минэкономики РХ по подготовке и повышению квалификации персонала производится оперативно и постоянно, однако, выявлены существующие проблемы в организации кадрового планирования:

- недостаточно организована работа с резервом кадров на выдвижение отсутствуют индивидуальные планы подготовки, порядок работы с резервом кадров, система оценки при формировании резерва кадров и т.д.

- не развит институт наставничества. Выполнение наставниками своих функций носит формальный характер, отсутствует методическая информационная и организационная поддержка лиц, согласившихся исполнять роль наставника, отсутствует система подготовки наставников и пр.

Предлагаются следующие мероприятия:

1. Проект программы «Кадровый резерв». В программе разработаны мероприятия, сроки, ответственные лица. Мероприятие включает в себя: поиск кандидатов, разработку документации, определение методики проведения оценки, выделение общих и приоритетных критериев оценки работников, формирование оценочных комиссий, разработку общего и индивидуальных планов дополнительного профессионального образования, профессиональной переподготовки, повышение квалификации, стажировки. Данная программа по предварительным подсчетам окупит себя за 6,5 месяцев и экономический эффект от ее внедрения уже в первый год составит порядка 95 тыс. рублей, 200 тыс. рублей – во второй год и около 170 тыс. в третий год. Предлагаемая

программа позволит повысить эффективность работы министерства, и, соответственно, будет способствовать более качественному выполнению государственных программ, возложенных на Министерство экономики Республики Хакасия. Помимо экономического эффекта, предложенные рекомендации направлены на достижения ряда социальных целей: повышение эффективности работы кадровой службы, при более активном использовании внутренних резервов можно будет добиться существенного повышения производительности труда, улучшения морального климата в коллективе.

2. Проект программы «Развития наставничества». В данной программе разработаны мероприятия, сроки, ответственные лица. Мероприятие включает в себя: формирование базы данных наставников, разработка памятки для наставников, организация и проведение регулярного внутреннего обучения наставников, организация системы не материальной мотивации наставников, создание интернет – форума с ответами на часто задаваемые вопросы. Данная программа рассчитана на 2 месяца затраты составят 34304 руб., определить экономический эффект теоретически очень сложно, однако, если данную программу внедрить, то ожидаемыми результатами реализации проекта «Развитие наставничества» будут следующие события: увеличение ежегодного притока молодых специалистов, создание и внедрение эффективной системы адаптации вновь принятых на работу специалистов, помощь в профессиональной и социальной адаптации, формирование сплоченного грамотного коллектива и т.д.

Результаты и выводы проведенной работы позволяют утверждать, что цель работы в основном достигнута, поставленные задачи выполнены.

Использование статистического метода и широкое привлечение реальных и прогнозируемых данных в определенных заданием границах подтверждают актуальность темы работы и правильность выбора направления бакалаврской работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абуладзе Д.Г., Выпрямкина И.Б., Маслова В.М. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 299 с.
2. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: учебник. М.:Омега-Л, 2010 .- 525 с.
3. Бережкова Н. Ф. Правовое регулирование государственной службы в России. Этнические нормы и присяга: Монография/ Н.Ф. Бережкова – М.: Юнити-Дана: Закон и право, 2015. – 583 с.
4. Государственная служба: теория и организация: Курс лекций. – Р. – на – Дону: Феникс, 2013. – с. 90
5. Дубенко С. Эффективная кадровая политика – ключевая задача усиления дееспособности государства: Сб. науч. пр. УАДУ. – М.: Изд-во УАДУ, 2010. – Вып. 2. – Ч. 3. – 555 с.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с.
7. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 447 с.
8. Малиновский В. Я. Государственное управление: Учеб. пособие. – М: Башня, 2015 – 560 с.
9. Малиновский В. Я. Государственная служба: теория и практика: Учеб. пособие. – К.: Атика, 2013. – 160 с.
10. Налоговый кодекс (часть вторая) от 05.08.200 г. № 117-ФЗ (ред. от 05.04.2016 г. с изм. от 13.04.2016 г.) (с изм. и доп. вступ. в силу 05.05.2016)/ СПС Консультант Плюс.
11. Оболевский А. Государственное управление, государственная служба и местное самоуправление. – М.: 2013. – 570 с.
12. Осовская Г. Основы менеджмента: Учеб. пособие - М.: Кондор, 2013. -

13. Олуйко В. Кадры в регионе: становление и развитие: Монография. – М.: 2011 г. – 404 с.

14. Постановление Правительства Республики Хакасия от 12.05.2009 №153 (в ред. от 02.02.2011 № 25)// СПС Консультант Плюс.

15. Порядок поступления граждан на государственную службу// Интернет – портал www.r-19.ru.

16. Приказ от 09.12.2011 № 050 – 67 – п «Об Аттестационной комиссии Министерства экономики Республики Хакасия»// СПС Консультант Плюс

17. Приказ от 18.04.2012 № 050 – 22 – п «Об утверждении квалификационных требований к уровню и характеру профессиональных знаний и навыков, предъявляемые к государственным гражданским служащим Министерства экономики Республики Хакасия»// СПС Консультант Плюс

18. Приказ от 26.12.2013 № 050 – 41 – п «Об утверждении квалификационных требований к знаниям и навыкам государственных гражданских служащих Министерства экономики Республики Хакасия, осуществляющих деятельность по созданию условий для привлечения инвестиций» // СПС Консультант Плюс

19. Приказ от 28.11.2011 № 050 – 66 – п «О конкурсной комиссии Министерства экономики Республики Хакасия»// СПС Консультант Плюс

20. Указ Президента РФ от 13.12.2012 №-1653 (ред. 01.07.2014) «О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации»// СПС Консультант Плюс.